

# Back office: le moteur de l'officine!

16/05/2008 | Gestion

Considéré comme peu valorisant, le back office a longtemps été le parent pauvre de l'officine, alors qu'il reflète l'image du titulaire. Nos conseils pour une organisation optimale et performante.

## L'ESSENTIEL

- Le back office est le poumon et le coeur de l'entreprise officinale.- Il doit être fonctionnel et ergonomique.

Depuis une vingtaine d'années, titulaires, agences, architectes, conseillers et autres intervenants privilégient le front office pour en améliorer la circulation, l'ergonomie des linéaires, l'agencement, la luminosité, la décoration avec, pour but, de fidéliser la clientèle et booster les ventes. «Le développement du pool administratif est négligé alors que les tâches administratives se sont développées de manière importante à l'officine. Il en va de même pour la logistique et l'organisation», remarque Philippe Lévy, de Néopharma (*voir : Néopharma mène actuellement une étude nationale avec l'université d'Evry (section logistique) sur le back office en officine.*), qui déplore que, trop souvent, le back office soit aménagé avec des meubles recyclés par souci d'économie. Quand l'arrière de l'officine et les différents locaux, y compris parfois le bureau, ne sont pas utilisés pour entreposer les commandes non encore rangées, les objets publicitaires périmés ou des brochures de conseil oubliées sous des piles de journaux... Une désorganisation qui peut revenir très chère aux pharmaciens: «Elle provoque un déséquilibre de l'entreprise avec une perte importante au niveau de l'efficacité du personnel et de 10 à 15% au niveau du CA», estime Philippe Lévy. Christine Caminade, de Christine Caminade Conseil, considère le back office comme le poumon et le coeur de l'entreprise. «Il est important qu'il y ait une réflexion et une action conjointe avec l'équipe officinale. Elle a besoin d'un outil de travail adapté.» Le back office doit en effet refléter la vie de l'officine et son organisation. Selon certains professionnels, le titulaire chef d'entreprise devrait ainsi passer 20 à 30% de son temps au comptoir et le reste du temps en dehors de l'espace de vente pour diriger l'entreprise et superviser le travail de ses équipes.

**A intégrer dans la démarche qualité** - Très souvent, fait remarquer Frédéric Schellenberg, psychologue et responsable qualité Qualipharm (IFMO), le back office est mal structuré avec des stratégies de rangement erronées, une absence complète d'optimisation des surfaces, un système de gestion chaotique de l'arrivée et du stockage des produits. Pour Gilles Unglik, responsable marketing du développement point de vente Alphéga, l'aménagement du back office est la conséquence de la mise en place de la qualité à l'officine et non l'inverse. «Nous avons élaboré un livret qualité qui traite de l'organisation interne de l'officine dont dépend le back office. Avant de prévoir l'agencement de ce dernier, il faut se demander: que veut-on y faire? que veut-on mettre en place? quelle démarche qualité veut-on déployer?» Des meubles conseil back office ont été conçus pour les adhérents Alphéga afin de les inciter à mieux conseiller un client ayant besoin d'un produit, sans demande particulière de marque. «A terme, nous insérerons des fiches conseils dans les étagères pour l'équipe. Ces meubles conseils s'appuient sur des planigrammes qui permettent d'organiser les meubles par pathologie et par conseil associé.»

**Améliorer la capacité de stockage** - L'organisation du back office est un enjeu majeur pour les titulaires et leurs équipes afin d'augmenter le CA, travailler dans de meilleures conditions, limiter le nombre de livraisons du grossiste ou des fournisseurs, négocier des points de marge, etc. «Nous sommes en train de travailler la gestion de l'espace pour améliorer la capacité de stockage. Certains titulaires sont obligés de limiter leurs achats en raison de leur manque d'organisation. Les pharmacies de centre-ville et les très grosses officines ayant des volumes d'achats importants souffrent aussi du nombre de cartons traités. Il faut trouver de nouvelles solutions, comme des convoyeurs à rouleau, pour aider les pharmaciens et leurs équipes dans le traitement des cartons», explique Philippe Lévy qui précise qu'il faudra aussi améliorer l'organisation du back office pour des raisons de traçabilité. «Il est impossible d'imaginer que, demain, le pharmacien ne retrouve pas un produit parce qu'il a glissé derrière une étagère ou qu'il a été mal rangé. Il faut repenser cette zone pour avoir la capacité de sortir le bon produit au bon moment. C'est valable aussi pour les génériques, la parapharmacie, etc. Toutes les zones doivent être maîtrisées dans leur globalité.»

Le back office doit être aussi propre et bien agencé que l'espace public, au risque sinon de représenter un coût non négligeable pour l'officine. A gauche, ce que l'on peut encore voir à l'arrière de l'officine. A droite, un exemple de back office fonctionnel.

De son bureau, le titulaire doit pouvoir être en mesure de voir et d'être vu des clients.

**Refuser tout mélange des genres** - Autre aspect à prendre en compte, la prise de commandes qui, trop souvent, se fait sur le bord d'un comptoir dans l'espace clients. «C'est gênant pour le commercial, les collaborateurs, les clients. Les négociations doivent s'effectuer dans un espace adapté et formalisé. Il ne faut pas mélanger les genres», relève Christine Caminade qui recommande également un espace équipé en informatique accessible à l'équipe pour la connexion Internet. «Bien souvent, les employés ne peuvent pas se connecter sur une banque de données car le poste informatique se trouve dans le bureau du titulaire.» Jean-Paul Sécheresse, pharmacien consultant, chargé de cours à la faculté de pharmacie de Toulouse, estime, pour sa part, que le préparatoire ne doit pas ressembler à une cafétéria avec le micro-ondes qui sert à réchauffer les plats pour le déjeuner du midi, la cafetière électrique pour se faire du café pendant les pauses, les tasses ou verres qui traînent dans l'évier parce qu'on a oublié de les laver. Ce qui se produit souvent, du fait qu'il est peu utilisé. «Dans les officines qui se spécialisent dans les préparations, on trouve de vrais préparatoires, aux normes, bien équipés au niveau ventilation, plan de travail, etc. Et les collaborateurs disposent d'une salle de repos équipée pour les repas et les pauses détente.» Dans le même ordre d'idées, il rappelle que la clientèle ne doit pas pouvoir entrer dans le back office. «Au niveau des conditions minimales d'installation de l'officine, l'inspection de la pharmacie est vigilante sur le fait que, même pour se rendre aux toilettes, les clients ne doivent pas passer dans la zone où sont stockés les médicaments.»

**Une organisation en deux parties distinctes** - «Le back office doit être aussi propre et bien agencé que l'espace de vente», atteste Philippe Bernard, docteur en pharmacie et conseiller en organisation d'officine, qui pense que les titulaires devraient se faire conseiller par un professionnel. «Les pharmaciens sont des scientifiques, des managers, des gestionnaires. La plupart manque du recul nécessaire pour organiser un agencement optimal du back office, dont la refonte relève de la compétence de professionnels de l'agencement de pharmacies.» Jean-Paul Sécheresse estime qu'une bonne organisation du back office donne une meilleure image du titulaire en tant que chef d'entreprise, à l'équipe officinale, aux fournisseurs et à la clientèle dans la mesure où la zone de rangement des médicaments doit rester relativement proche du comptoir et visible des patients pour qu'ils puissent voir le collaborateur prendre ses médicaments. «Pour moi, le back office se découpe en deux parties: une partie fonctionnelle, visible du comptoir, et l'autre, plus technique. Sachant qu'à la frontière de ces deux parties, tout le volet déballage des médicaments, préparation d'ordonnances... requiert des équipements spécifiques, ce qui n'est pas toujours le cas.»

## CHARLES-ALBERT GHYSSELS, titulaire de la pharmacie du Bien-Etre (Bergerac)

### Fonctionnalité, confort et sérieux à tous les niveaux

«L'officine comprend un sous-sol qui abrite la zone de stockage des produits, le studio de garde avec une fenêtre, une télévision, un lit, une table et une chaise, le vestiaire du personnel équipé d'un réfrigérateur, un lavabo, une douche, un WC. Un emplacement spécial est dédié aux archives. Une pièce aux normes accueille les alcools et produits volatils. Les emballages sont stockés sous l'escalier. Le rez-de-chaussée comprend la surface de vente, le préparatoire (aux normes), un WC pour handicapés, et un meuble réfrigéré pour les vaccins. A l'étage, éclairé par d'immenses baies vitrées, j'ai installé l'automate, mon bureau, celui de mon épouse qui s'occupe de la gestion de l'officine, celui de la secrétaire. L'officine compte 6 postes informatiques au total, dont 2 postes multimédia qui servent à la conception de nos affiches et étiquettes. Les 3 niveaux sont desservis par un ascenseur et un escalier. La démarche qualité initiée par le CEIDO vaut pour le back office et le front office.»

## AMENAGEMENT DES LOCAUX

### Bientôt un document de l'Ordre

«L'espace technique est réservé au titulaire et à son équipe, nous préconisons sa non-accessibilité à la clientèle. Pour cette raison, il est préférable que l'espace orthopédie et la zone de confidentialité soient accessibles directement depuis l'espace public. Le préparatoire doit être réservé aux préparations officinales et magistrales. Je suis souvent choqué de constater à quel point certains espaces techniques sont mal rangés. Afin d'aider les confrères dans leurs démarches, lors de travaux, le conseil de l'Ordre éditera très prochainement un document concernant l'aménagement des locaux. Autre point important, la chaîne du froid, vu l'accroissement des sorties de la réserve hospitalière.»

Jean Arnoult, président du Conseil régional Nord - Pas-de-Calais de l'Ordre des pharmaciens.

**Utiliser toutes les ressources de l'agencement** - «Le back office doit être ergonomique et fonctionnel», souligne Nathalie Kubryk, chef de produit point de vente à l'OCP, qui conseille d'attribuer un tiers de la surface de l'officine au back office et deux tiers à l'espace clients. «On oublie trop souvent que le travail effectué dans le back office ne se limite pas aux rangements des caisses du grossiste.» Pour préciser que, de son bureau, le titulaire doit être en mesure de voir les comptoirs et d'être vu des clients, même quand il ne les sert pas.

Un back office trop petit, désorganisé, mal rangé, pollué visuellement par des cartons... peut conduire à la démotivation de l'équipe qui se sentira moins concernée par le point de vente. Une raison supplémentaire pour l'agencer au mieux et miser sur des percées pour laisser paraître aux yeux de la clientèle ce qu'on veut qu'elle voie. «On peut jouer avec la lumière, des matériaux en semi-transparence, des encadrements, des éléments qui bougent sur des glissières comme des paravents pour que les clients sentent qu'il se passe quelque chose à l'arrière. La semi-confidentialité attire plus le regard que l'opacité», explique Maxime Faure, directeur associé du groupe idoine, en charge du marketing. Cela est possible dans une grande officine. Dans un petit local, mieux vaut installer des éléments de rangements assez modulaires, mettre de la couleur sur les murs pour les égayer et forcer l'équipe à ranger de manière à ce que le back office soit agréable à vivre et pratique d'utilisation. «Les clients veulent être servis rapidement, pas question de perdre du temps à chercher les médicaments. Positive, l'efficacité dépend de la bonne organisation du back office. Sans oublier qu'une réponse immédiate déstresse les clients et favorise un achat plaisir.»

Chez Actis, l'agencement du back office est important aussi. «Lors de l'analyse du point de vente, nous prenons en compte autant le front que le back office. L'édification du projet avant/arrière est réalisée en même temps. L'un ne va pas sans l'autre», indique Bernard Deniel, directeur d'Actis Agencement Nantes (Média 6 Pharmacie), pour qui, là encore, l'agencement du back office dépend de la surface disponible. «Les armoires à déplacement latéral sont idéales pour équiper le back office des petites officines car elles sont montées sur des rails, d'où un gain de place. Lors d'un transfert ou d'un agrandissement, le back office peut bénéficier d'un aménagement optimal apportant un maximum de confort au niveau de l'organisation et du travail.» «Les petites structures peuvent envisager un mobilier sur rail pour le rangement des médicaments et revoir la surface de leur back office. Après étude, on se rend compte que certaines surfaces pourraient être réduites de moitié tout en améliorant le fonctionnement de l'officine et la qualité de vie des collaborateurs», remarque de son côté Frédéric Schellenberg.

## JACQUES DESPREZ, titulaire de la Pharmacie Desprez à Brionne (27)

### Le back office, pour améliorer les conditions de travail

«Les erreurs de délivrance étant, les trois quarts du temps, générées par un mauvais rangement des médicaments dans le back office, j'ai installé un automate et mis en place une procédure consignée par écrit pour l'acheminement des produits, les commandes, la gestion des promis, etc. Pour améliorer les conditions de travail, le back office est composé de mon bureau, d'un second pour les pharmaciens adjoints et de deux postes administratifs dont un dédié à la gestion du tiers payant, d'un sas de livraison, d'une salle de réunion pouvant recevoir jusqu'à douze personnes, etc. Les bureaux sont tous équipés d'un poste informatique doté du multimédia.»

## **ASSURANCE**

### **Un package complet**

»Notre contrat d'assurance couvre l'ensemble des risques professionnels auquel peut être confronté un titulaire», rappelle Pierre Leroux, directeur général de la MADP. Les problèmes avec les fournisseurs ou les salariés relèvent du volet «protection juridique». En ce qui concerne le matériel (terminal de paiement, ordinateur, imprimante, automate, robot, etc.), les aléas non pris en charge par le contrat de maintenance (coût d'intervention d'un technicien, perte d'exploitation due à la défaillance d'un appareil) sont indemnisés dans le cadre du contrat «bris de matériel». Le montant de l'indemnité dépend du niveau de garantie souscrite (avec ou sans franchise), de celui de la cotisation versée et du mode d'acquisition du matériel (achat ou location).

La rédaction

**CHRISTINE CAMINADE**