

La Démarche Qualité en Officine Grands Principes & Mise en Œuvre



Document Support

Objectifs de la Formation :

- Comprendre l'officine comme une entreprise
- Connaître et intégrer les enjeux d'évolution de la profession
- Construire son projet d'entreprise
- Mettre en œuvre un plan d'action
- Mettre en place à l'officine la méthode PDCA
- Identifier les freins à la performance au sein de l'organisation

Intervenant :

M. SCHELLENBERG, Consultant Spécialisé, Psychologue
du Travail et des Organisations, Auditeur Qualité

Plan du cours

La démarche qualité en entreprise

L'évolution de l'officine et les enjeux d'actualité

Définition et choix des axes de la politique qualité

Concevoir son système de management la qualité

Les facteurs de performance et d'efficience

L'Evolution des Compétences

Quelques Citations

« Si un maçon fabrique une maison pour un homme et que cette dernière s'écroule en tuant le propriétaire, alors le maçon sera mis à mort ». 18^{ème} siècle avant J.C. - Hammourabi, roi de Babylone. Code concernant la construction des bâtiments.

« Une organisation doit fonctionner organiquement, c'est-à-dire que ses objectifs doivent déterminer sa structure et non l'inverse ». Crozier.

« Même le plus petit fabricant de boutons de bottines a un rival à Taïwan qui prépare sa mort ». H. Serieux.

« Chaque fois que l'on fait quelque chose de parfait dans sa propre logique sans se demander si le client en a envie ou besoin, on est dans la production pour producteur ».

». K. Ischikawa.

L'univers de la Qualité

- des organismes et des associations
- la formation
- les normes

Les Concepts

Traçabilité Aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné

ISO 9000:2000

Evaluation

Satisfaction Client

Les Concepts

Efficacité niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

Efficience capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'effort et le minimum de ressource.

La qualité à l'officine

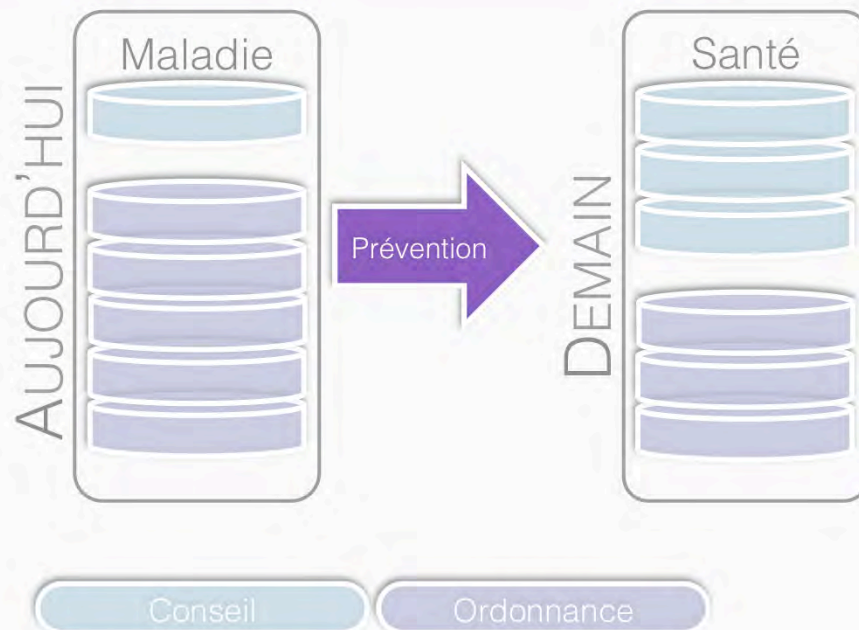
Le monde de la santé a des caractéristiques propres, une **dimension éthique et morale** particulière et par conséquent des préoccupations aiguës en terme de qualité. Depuis un certain temps, des actions ont été engagées pour améliorer la qualité des prestations proposées dans ce domaine.

Dans l'environnement concurrentiel actuel, les officines pharmaceutiques ne peuvent se soustraire à l'**obligation d'améliorer leurs services** et à la **nécessité d'apporter des preuves de la qualité des prestations et des services** apportés au patients.

L'engagement dans une politique de management de qualité permet de s'inscrire dans l'implication de la profession face aux attentes des instances

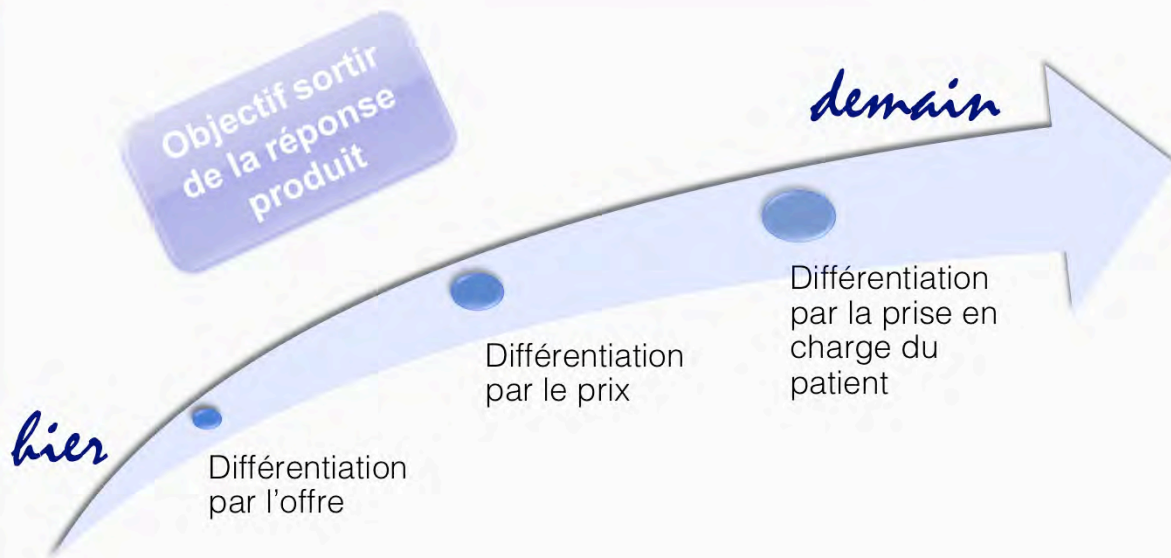
Le pharmacien est un professionnel soucieux de réaliser une mission de santé. Son outil pour réaliser cette mission : l'entreprise. La qualité a pour but de mesurer l'efficacité de cet outil. Dans la mise en place d'une démarche qualité le management va jouer un rôle déterminant pour l'atteinte des objectifs d'amélioration, la maîtrise des dépenses et l'accompagnement des nouvelles pratiques. Le titulaire, désormais pilote du projet qualité entraîne et fédère derrière lui l'ensemble de l'équipe officinale. Il définit, oriente, anime et contrôle la mise en œuvre des actions d'amélioration continue de la qualité en s'appuyant sur une organisation structurée et efficace.

L'évolution de l'officine



Les déremboursements successifs, l'évolution des politiques et les mutations sociétales de santé laissent entrevoir une reconstitution progressive du C.A. de l'officine avec un positionnement plus marqué sur le médicament conseil. Le rôle du pharmacien porte dès lors plus sur la dimension bien-être et santé du patient que sur la stricte prise en charge de la maladie via le traitement. Cette nouvelle donne oblige les équipes à développer les champs de leurs compétences, l'écoute et l'accompagnement du patient ainsi que la prévention.

L'évolution de l'officine

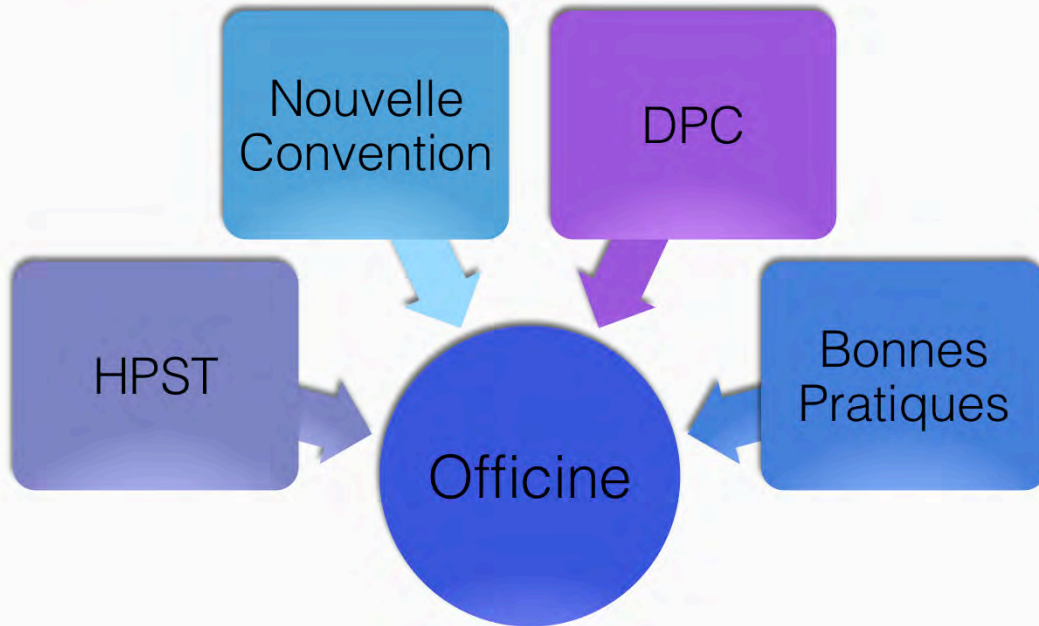


Les nouvelles missions

L'officine a longtemps été la seule profession dont les missions n'étaient pas définies par le code de la santé publique, ces attributions étant uniquement formalisées autour de la dispensation du produit.

Les récents textes de lois ont modifié la donne en attribuant au pharmacien des missions clairement définies.

L'évolution de l'officine



Les Missions Rémunérées

Elles sont de différentes nature :

Les missions issues de la loi HPST (ETP par ex.) qui nécessite le plus souvent un dépôt de dossier aux ARS.

Les missions reportées dans la convention (dispensation de la pilule aux mineurs, le suivi des patients sous traitement substitutif aux opiacées, pour le suivi des patients sous anticoagulants (AVK), ou encore le suivi des patients asthmatiques)

Le développement professionnel continu

Mis en place par la loi HPST, le développement professionnel continu (DPC) complète l'obligation de formation continue (mars 2002).

DPC pour les préparateurs

le DPC intègre la notion d'amélioration permanente de la qualité et de la sécurité basée sur :

- ▶ une évaluation des pratiques professionnelles (EPP),
- ▶ une formation en rapport, pour perfectionner les connaissances.

Les orientations nationales du DPC sont arrêtées chaque année par le ministre de la Santé, après avis de la commission scientifique indépendante des pharmaciens. Le groupe composé au sein du conseil de surveillance de l'organisme gestionnaire du DPC, peut élaborer des propositions d'orientations nationales et les transmettre à la commission scientifique indépendante des pharmaciens. Par ailleurs, les ARS peuvent compléter ces orientations nationales par des orientations régionales spécifiques. Les URPS de pharmaciens sont chargées de faire la promotion des programmes de DPC.

Le décret fixe également les modalités de contrôle du DPC. Ainsi, le Conseil national de l'Ordre des pharmaciens est chargé de vérifier, au moins une fois tous les 5 ans, que les pharmaciens ont satisfait leur obligation de développement professionnel continu. Si tel n'est pas le cas, le pharmacien doit justifier le non respect de cette obligation. En fonction des réponses apportées, le Conseil national de l'Ordre des pharmaciens apprécie la nécessité de mettre en place un plan annuel personnalisé de DPC et notifie au pharmacien concerné qu'il devra suivre ce plan. « L'absence de mise en œuvre de son plan annuel personnalisé par le pharmacien est susceptible de constituer un cas d'insuffisance professionnelle », stipule le décret.

Source : Journal officiel, 1er janvier 2012

La Commission professionnelle pour l'assurance-qualité

Début 2006, Mr Jean-Charles TELLIER relance la commission qualité de l'ordre.

L'ensemble des composantes de la profession est représenté : ordre, organisations syndicales, organismes de formation professionnelle, collectifs qualité, inspection de la pharmacie, université, experts.

Elle s'est donné pour objectif :

- ▶ La réalisation d'un questionnaire d'autoévaluation disponible en ligne = www.eQo.fr
- ▶ La rédaction de « bonnes pratiques officinales »

Bonnes Pratiques & Recommandations

Bonnes Pratiques de l'AFSSAPS (opposables) :

- ▶ Bonnes Pratiques de Préparations (décembre 2007),
- ▶ Bonnes Pratiques de dispensation de l'oxygène à usage médical (2000).

Recommandations du Conseil de l'Ordre des Pharmaciens:

- ▶ Recommandations de gestion des produits de santé soumis à la chaîne du froid entre +2°C et +8°C à l'officine,
- ▶ Recommandations pour l'aménagement des locaux de l'officine.

Les Bonnes Pratiques de l'AFSSAPS sont opposables, elles peuvent être considérées comme des contraintes supplémentaires ou au contraire comme des outils permettant d'avoir un cadre précis (et « légalement défini ») des activités concernées.

Les recommandations de gestion des produits de santé soumis à la chaîne du froid (sur le site de l'Ordre)



L'Orientation vers l' Evaluation

En 2014 la SFPC (Société Française de Pharmacie Clinique) a publiée un **nouveau référentiel qualité** destinée à la profession.

Par ailleurs **l'Ordre des Pharmaciens a annoncé la mise en place de d'évaluations de la qualité** sous forme d'audit et/ou de visite mystère à raison de 3000 officines par an

Les Démarches de Certification

Bien que optionnelles elles sont de plus en plus encouragées par les instances.

On retrouve deux types de démarche au sein de la profession :



Individuelle

En lien avec la stratégie de l'entreprise
Implication de l'équipe
Bon retour sur investissement (productivité, image, fiabilité)

Coût élevé (de 3000 à 10000 euros)
Besoin d'accompagnement externe



Collective

Coût faible (entre 1500 et 2000 euros)
Peu de travail nécessaire
Gain d'image & de fiabilité

Nécessité d'appartenir à un groupe constitué
Conformisme obligatoire
Peu d'incidence sur la productivité

L'évolution Chiffrée de l'officine

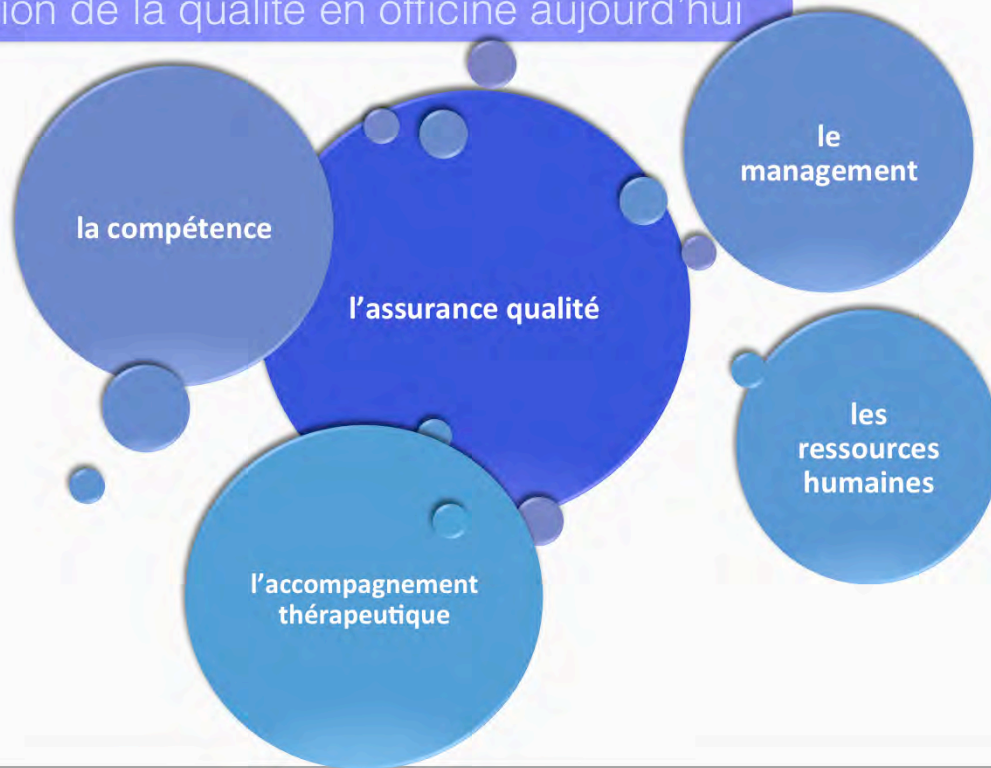
Deux chiffres :

En 2011 /2012 : -30 000 marge par officine en moyenne

Nouveau Seuil d'Installation : 4500 habitants

Le défi qui en découle à court terme : plus de patients avec une masse salariale réduite !

La question de la qualité en officine aujourd'hui



Les 8 principes de management de la qualité

1. **L'orientation vers le client** : besoins, satisfaction
2. **Le leadership** : le manager conçoit et anime le projet d'entreprise
3. **L'implication du personnel** : l'implication des collaborateurs détermine les résultats.
4. **Le découpage par processus** : il faut analyser et comprendre les mécanismes de l'officine
5. **L'approche globale** : la qualité s'applique à tous les niveaux (cf. chaîne de la qualité)
6. **L'amélioration continue** : remise en question permanente
7. **L'approche pragmatique dans la prise de décision** : la qualité s'appuie sur l'expérience quotidienne
8. **Relations mutuellement bénéfiques avec les partenaires** : les entreprises performantes travaillent avec des entreprises performantes

L'approche globale

L'accès à l'officine

L'aspect extérieur

L'aménagement
intérieur, les
locaux

Le matériel, les
produits

L'accueil et la
relation client

La dispensation,
le conseil

La communication
vers la clientèle

La vente, le
merchandising

L'organisation de
l'officine

Le management,
la communication
interne et les
relations de travail

La sécurité

La formation
professionnelle
continue

Le
développement
durable

La mise en œuvre du projet d'entreprise, la satisfaction de la clientèle et la mise en œuvre de la démarche qualité nécessitent d'adopter une approche globale, qui intègre les différentes facettes de l'officine, tant au niveau organisationnel qu'au niveau matériel. Les exemples concrets d'application de cette réflexion sont nombreux :

- L'accès à l'officine (parking, accessibilité pour les personnes à mobilité réduites...)
- L'aspect extérieur (les vitrines, l'esthétique de la façade, les spécialisations...)
- L'aménagement intérieur, les locaux (la confidentialité, l'ergonomie des postes...)
- Le matériel, les produits (gestion des produits de la chaîne du froid, préparations magistrales...)
- L'accueil et la relation client (accueil téléphonique, temps d'attente...)
- La dispensation, le conseil (intégration du D.P., sécurisation de la délivrance des médicaments conseils, recherche de la iatrogénie, suivi de l'observance...)
- La communication vers la clientèle (informations santé, charte d'engagement...)
- La vente, le merchandising (traçabilité des paiements, signalétique produits...)
- L'organisation de l'officine (répartition des rôles et tâches, procédures...)
- Le management, la communication interne et les relations de travail (réunions, entretiens annuels, la communication vers les autres professionnels de santé...)
- La sécurité (document unique, législation ERP...)
- La formation professionnelle continue (gestion des compétences, plan de formation...)
- Le développement durable (économies d'énergie, gestion des DASRI...)

Entrepreneur de santé

De la vision réactive de chef d'une entreprise jusqu'à présent préservée, le titulaire doit passer à **une démarche proactive d'« entrepreneur de santé »**.

La réussite de ce challenge ne peut être le fait du seul titulaire, et implique d'y associer **toute l'équipe officinale** car la pharmacie, comme toute organisation, doit être regardée comme un rassemblement de **ressources humaines et matérielles, de travail et de capital**, influencée par une diversité de contraintes et d'opportunités, internes et externes.

Leader, le titulaire doit s'inventer "Premier de cordée", définir le sommet à atteindre, souder et entraîner l'équipe en conséquence, rattraper l'équipier qui "dévisse", être le seul à décider quand ça va mal, et se réjouir avec toute la cordée quand le sommet est atteint. En terme de management, s'il veut prendre les bonnes décisions, il doit avant tout comprendre l'environnement de la profession et ses changements, puis l'environnement humain. Viendront ensuite l'organisation de l'équipe, le développement de l'autonomie, l'action sur les motivations individuelles et l'orientation de l'action collective. Bien évidemment sans oublier d'entretenir des relations qualifiées d'efficaces au moyen d'une animation d'équipe et d'une ambiance de travail qui doivent l'être tout autant. Une ambiance de travail où chacun doit pouvoir se sentir libre de s'exprimer franchement, ce qui évitera ainsi les querelles et les bandes à part. Mais cette démocratie doit toutefois s'accompagner d'une certaine fermeté et d'une certaine rigueur, afin d'éviter de s'éloigner des objectifs communs et de remettre perpétuellement en cause tout et son contraire.

Générer de la valeur ajoutée

L'officine ne fabrique aujourd'hui plus qu'une infime partie des produits qu'elle délivre à ses patients (préparations magistrales).

La principale valeur ajoutée qu'elle apporte désormais au patient se situe au niveau de l'acte de conseil et de dispensation réalisé au quotidien par les hommes et les femmes qui y travaillent.

Accentuer au travers de l'expertise et du discours constitue l'un des enjeux clefs pour l'avenir de la profession.

Pour réussir à atteindre cette ambition, le titulaire doit générer au niveau de ses collaborateurs la motivation et l'implication nécessaire

Il faut remplacer la reconnaissance du geste de la préparation par la reconnaissance de l'attitude et la compétence!

Cœur de métier & externalisation

Au fil du temps, les savoir-faire d'une entreprise évoluent
du fait de l'évolution de la technologie
sous la pression de la clientèle, des instances ou de la concurrence
par une nécessité de diversification

Disposer en interne d'un savoir-faire particulier peut être
essentiel aujourd'hui et ne plus l'être demain
du fait de la généralisation des connaissances
du fait de l'évolution de la réglementation

Un savoir-faire peut être central pour une entreprise et ne pas
l'être pour une autre apparemment de même nature!!!

Le développement des nouvelles missions seront à terme, des éléments différenciant, opérant la fidélisation par les services apportées et par l'intégration dans des équipes de soins structurées.

Choisir son projet d'entreprise

En tenant compte de l'analyse de ces éléments, des contraintes et des facteurs de risque, le titulaire choisit un **projet d'entreprise ambitieux, réaliste et réalisable**.

Il définit les **objectifs**,

Il étudie les différentes stratégies pour atteindre les objectifs,

Il opte pour une **stratégie** (en fonction de son expérience, des compétences, du niveau de risque),

Il détermine les **moyens** à mettre en œuvre.

Il **date** les étapes.

Réfléchir au choix de son projet consiste tout d'abord à remettre en cause ses pratiques actuelles dans le but d'une recherche de performances nouvelles.

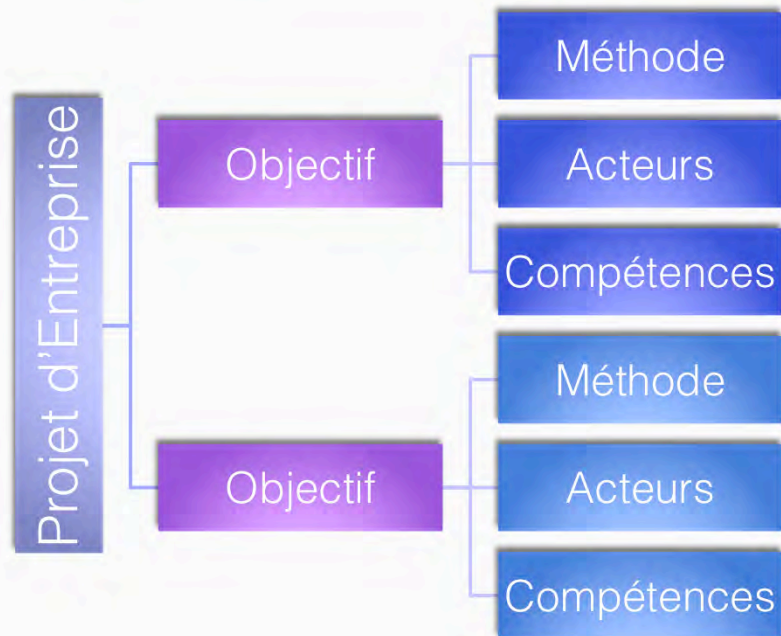
Choisir son projet d'entreprise

Par la prise en compte de plusieurs facteurs :

- ▶ le fonctionnement actuel,
- ▶ l'évolution de la société (techniques et mentalité),
- ▶ l'environnement,
- ▶ la clientèle,
- ▶ l'équipe officinale,
- ▶ la concurrence.

Le projet ne peut être choisi au sein de l'officine sans tenir compte d'éléments qui peuvent faciliter son succès ou au contraire l'empêcher d'être mené à bien. Il ne faut pas se lancer tête baissée mais prendre le temps de la réflexion , du partage et du choix.

Mettre en Œuvre le Projet



Mettre en Œuvre le Projet

Pour mettre un projet sous contrôle, le manager va :

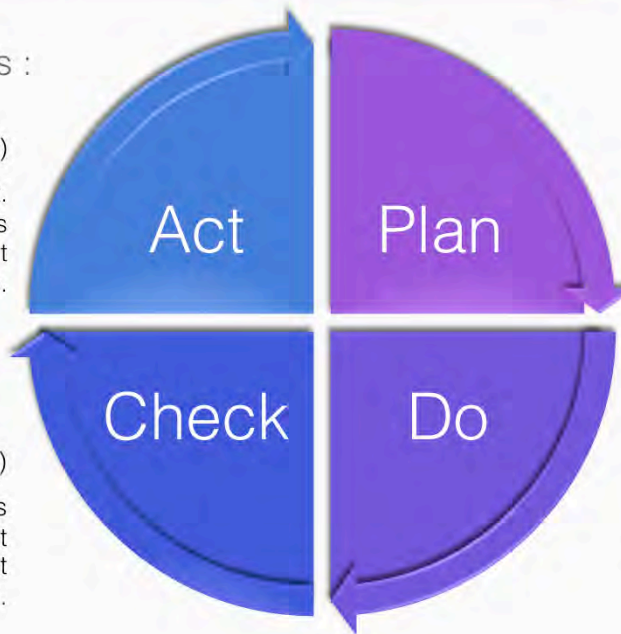
- ▶ Définir son objectif.
- ▶ Repérer les contraintes de l'environnement et les facteurs de risques.
- ▶ Établir les différentes stratégies possibles pour atteindre l'objectif.
- ▶ Retenir la stratégie en fonction de son expérience, de son niveau de risque et de son efficacité. Cela définira sa trajectoire et sa vitesse.
- ▶ Analyser les décalages (dérives) entre le programme initial et le déroulement tout le long des avancées.
- ▶ Revenir sur sa stratégie initiale ou la remettre en cause, s'il s'avère qu'elle ne pourra pas lui permettre d'atteindre son objectif.

La logique P.D.C.A.

Les étapes du clefs :

4. Act (agir)
Adopter le changement.
Vérifier que les actions
mises en place sont
efficaces dans le temps.

3. Check (vérifier)
Vérifier que les actions
mises en place sont
efficaces et atteignent
l'objectif défini.



1. Plan (planifier)

Planifier la réalisation d'un
objectif, en formalisant le
résultat escompté, les
moyens utilisés, la méthode
et le délai de réalisation

2. Do (faire)

Mise en œuvre du
programme établi.

Mettre en œuvre une démarche management et organisation à l'officine nécessite de fixer des objectifs de progrès. Ces objectifs sont révisés à échéances régulières en tenant compte des modifications internes et des grandes évolutions de la profession. Le but de ce type de démarche est de donner au pharmacien les moyens pour planifier et mettre en œuvre les évolutions stratégiques de sa structure, et pour vérifier l'efficacité des actions mise en place dans le temps.

La viabilité du projet d'entreprise passe par différents outils, tels que les réunions de travail, les fiches de fonctions, le plan de formation, la mise en place d'entretiens annuels d'évaluation et d'évolution, la communication sur la performance de l'entreprise et les résultats aux objectifs communs et individuels, la remobilisation régulière autour des valeurs définies, la motivation et la reconnaissance du travail accompli..

Feuille de Route

Le Management de la Qualité

Le Projet d'Entreprise (exemple)

"Apporter le meilleur service dans un cadre de qualité avec une garantie de sécurité et d'expertise"

Service :

- Rapidité & disponibilité face aux attentes, relation patient, accueil, écoute, suivi du patient, facilité d'accès, nouvelles missions (premiers recours dans le parcours de soin, éducation thérapeutique du patient...).

Qualité :

- lieu agréable pour les patients mais également pour l'équipe, confidentialité, organisation du fonctionnement efficace et fiable, traçabilité des actes (preuve de notre expertise), harmonisation des pratiques, amélioration continue (remontée d'expérience).

Sécurité :

- analyse de la demande (interactions & effets secondaires), dialogue avec le patient, utilisation des outils (D.P., historique...), gestion des produits (périmés, chaîne du froid), sécurité au travail.

Expertise :

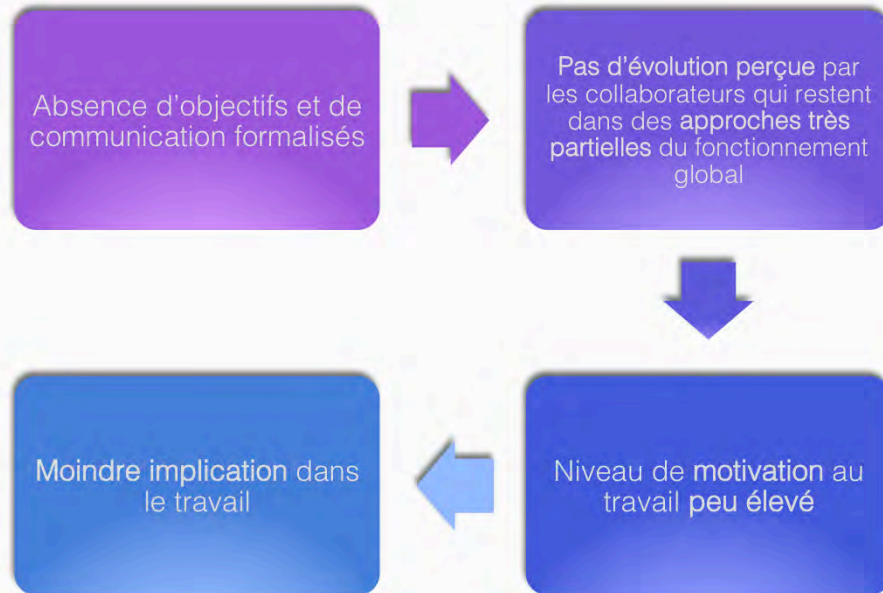
- Développer l'activité autour du conseil, l'efficacité des traitements, la mise à jour des compétences et la mise en œuvre systematique des compétences, adopter une politique marketing de notre expertise (faire de la publicité sur notre valeur ajoutée).

L'autoévaluation de ma pratique officinale

- Identification des forces et des faiblesses de l'officine (audit, auto-évaluation, brainstorming avec l'équipe...)
- Définition du positionnement de l'entreprise avec l'équipe
- Définition des objectifs annuels (individuels et collectifs)
- Rédaction d'un plan d'action
- Suivi mensuel des indicateurs d'activité
- Bilan annuel de l'atteinte des objectifs (individuels et collectifs)
- Intégration du positionnement de l'entreprise dans la stratégie marketing

Pour toute aide complémentaire : contact@caduceepformance.com

Identifier les freins



Le management par objectif

- ▶ Le management par objectifs (MPO) c'est le processus par lequel un responsable hiérarchique et son collaborateur établissent des objectifs et négocient les moyens et les délais requis pour les réaliser.
- ▶ Ces objectifs s'inscrivent à l'intérieur des orientations générales de l'organisation et concrétisent les priorités pour une période déterminée.

Le management par objectifs

Comment ça marche ?

- ▶ En cours et en fin de période, le responsable hiérarchique et son collaborateur analysent les écarts entre les résultats produits et les objectifs préalablement fixés.
- ▶ Ils procèdent aux ajustements nécessaires et définissent le cas échéant de nouveaux objectifs pour la période à venir.

Le management par objectifs

► les objectifs doivent être :



fixés avec le collaborateur

Le management par objectifs

- ▶ Les avantages :
 - ▶ plus grande autonomie des salariés, donc moins de sollicitation du titulaire
 - ▶ motivation des salariés plus importante
 - ▶ clarté des critères d'évaluation
 - ▶ meilleure performance individuelle et collective

Le management par objectifs apporte une plus grande autonomie des salariés, et par conséquent facilite la délégation. Il accentue la motivation et l'implication des salariés. Il clarifie le rôle, les responsabilités de chaque personne et permet de mesurer plus facilement les performances en rendant les résultats de chaque collaborateur objectivables. Il permet enfin de suivre l'évolution de la structure officinale dans son ensemble.

La répartition des rôles et des responsabilités

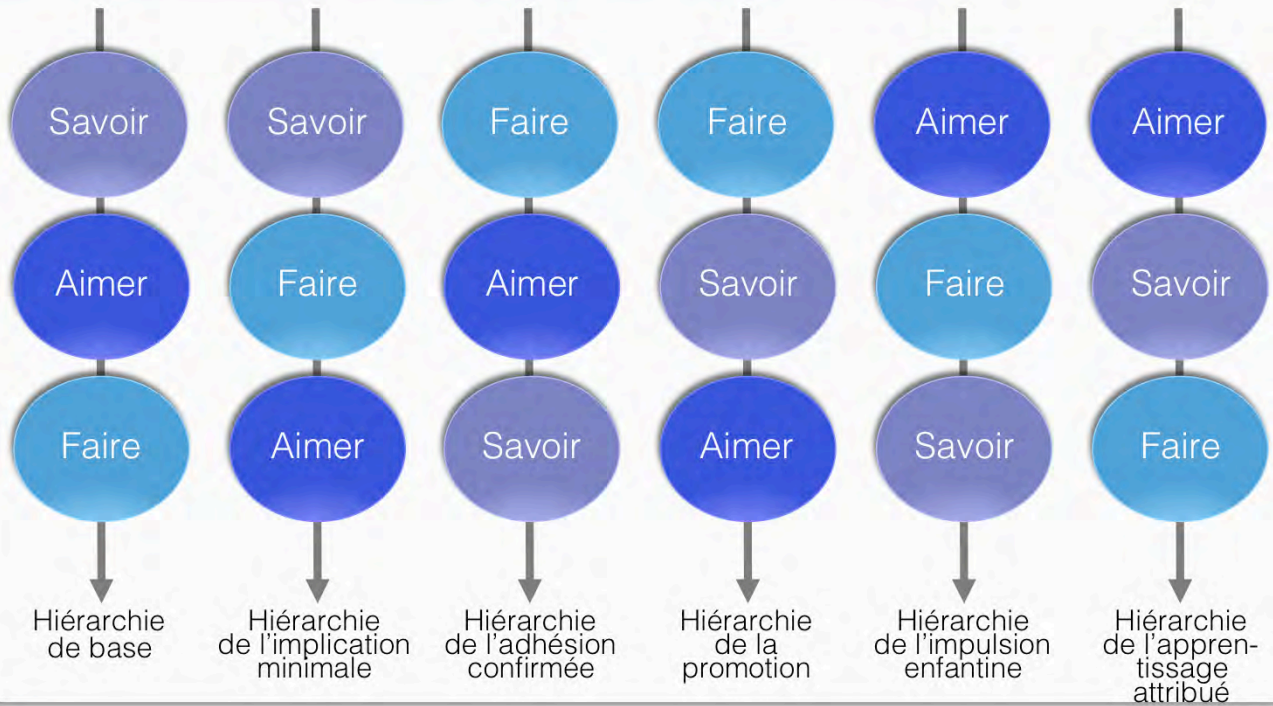
L'atteinte des objectifs passe par la **désignation des responsables** chargés d'encadrer la réalisation des différents projets

Les responsables peuvent avoir la responsabilité d'une **activité de l'officine** (comptoir, préparatoire, backoffice...) ou d'un **élément de l'organisation** (communication, qualité, management...)

L'**organigramme** et les **fiches de fonctions** permettent de clarifier la répartition des responsabilités au sein de l'équipe.

Le but est de faire en sorte que chaque collaborateur sache ce que l'on attend de lui, trouve sa place dans l'organisation quotidienne et puisse connaître les tâches qu'il assure quotidiennement de manière à percevoir clairement comment son travail prend place dans les objectifs globaux liés au projet de l'entreprise officinale.

Les hiérarchies attitudeles décisionnelles



Les freins à la délégation

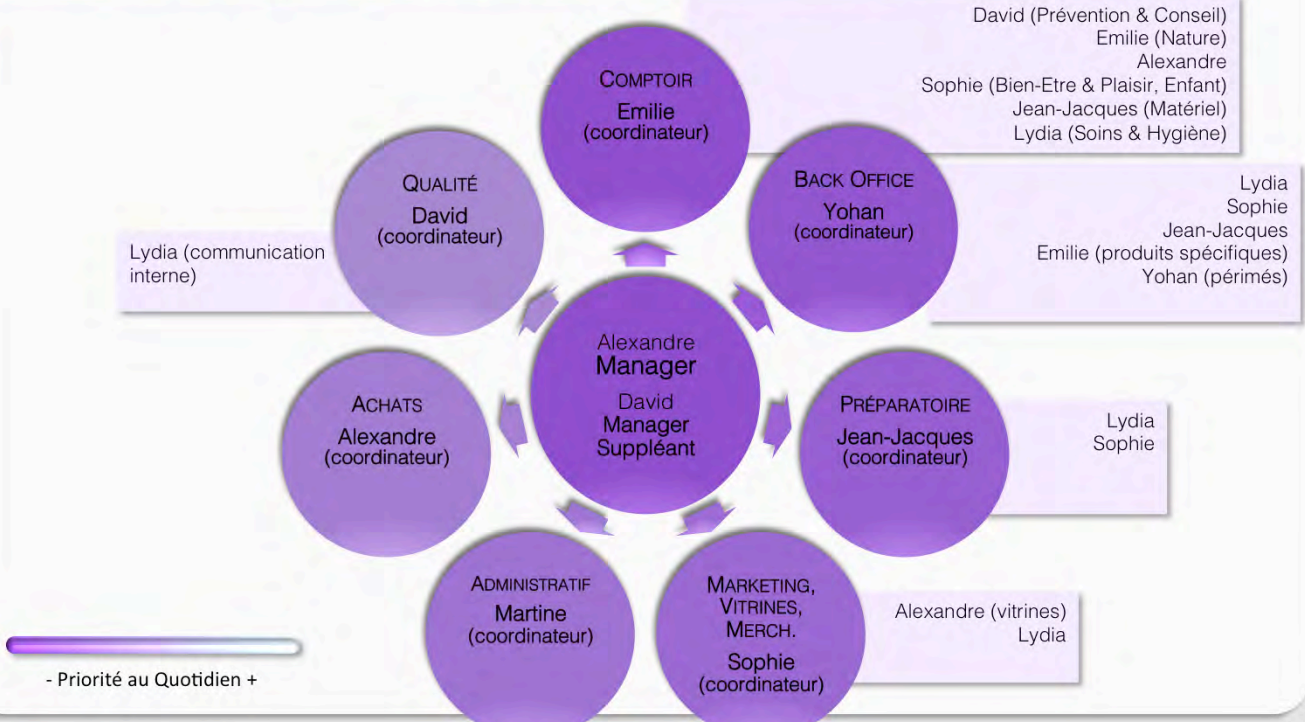
Refus de déléguer :

- ▶ Par crainte d'un manque de compétences
- ▶ Par crainte de perdre son pouvoir
- ▶ Par crainte des rivalités
- ▶ Car difficultés à définir la mission

Refus d'être délégué :

- ▶ Par crainte des responsabilités
- ▶ A cause d'un sentiment d'inaptitude
- ▶ Par peur d'un surcroît de travail
- ▶ Par volonté de garder une certaine distance avec l'entreprise

Exemple d'organigramme en pharmacie



Les fiches de postes

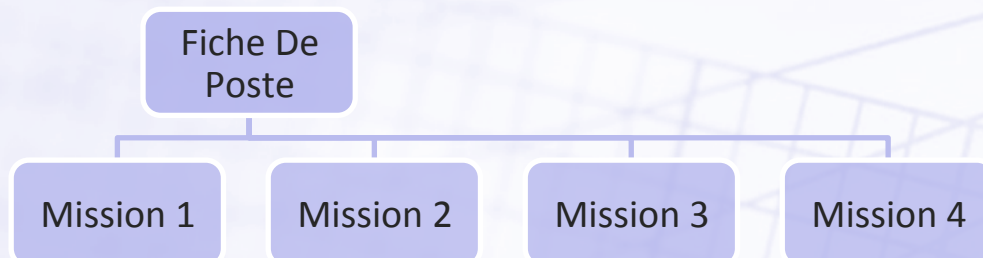
Elles détaillent les différentes missions des collaborateurs (spécifiées sur l'organigramme) en précisant :

- ▶ La finalité
- ▶ Le temps alloué
- ▶ Les compétences nécessaires
- ▶ L'autonomie
- ▶ Les principales tâches à réaliser (et éventuellement l'encadrement des autres collaborateurs)

Feuille de Route

Le Management de la Qualité

Les Fiches de Poste



Elles spécifient les différentes missions du collaborateur en indiquant pour chacune d'elle :

Le titre de la mission :

Par exemple : Responsable Comptoir

La finalité : le but à atteindre dans les grandes lignes

Par exemple : encadrer, garantir et développer quotidiennement au niveau de l'ensemble de l'équipe la mission de santé au comptoir...

Le pourcentage de temps imparti à cette mission : le temps exprimé en pourcentage moyen sur une semaine de travail

Les connaissances nécessaires :

Par exemple : connaissances scientifiques et législatives

Les principaux éléments de réalisation : le détail des principales actions concrètes

Par exemple : vérifier au niveau de l'ordonnance les éventuelles interactions médicamenteuses, le contrôle des posologies...

Les contraintes à respecter : les contraintes réglementaires et structurelles, le cadre d'exercice à respecter

Par exemple : Respect du Code de Santé Publique

La marge d'autonomie : les limites dans la prise de décision, la nécessité d'obtenir l'accord du titulaire

L'autoévaluation de ma pratique officinale

- Création d'un organigramme par métier
- Définition des missions de chaque collaborateur
- Elaboration des missions des responsables
- Elaborations des missions des acteurs
- Exploitation des fiches de missions lors des entretiens individuels
- Révision annuelle des fiches de missions
- Définition d'objectifs individuels sur la base des fiches de poste
- Exploitation des fiches de poste dans l'élaboration du plan de formation

Pour toute aide complémentaire : contact@caduceepformance.com

La gestion des tâches quotidienne

Elle permet d'organiser efficacement les actions hors comptoir en réduisant au maximum les **coûts de transition** tout en préservant une réactivité dans l'accueil du patient. Elle suppose 3 éléments :

- ▶ Séquençage de la journée de travail
- ▶ Définition des tâches protégées du comptoir
- ▶ Mise en relation des collaborateurs avec les tâches

Exemple de liste des tâches

Tâches	Dead-Line	Acteurs	Validation
Réception de la commande grossiste	A l'ouverture	Ingrid ou Véronique	
Contrôle des produits froid Rangement des produits froid	A l'ouverture	Ingrid ou Véronique	
Contrôle de l'enceinte réfrigérée	Journalier	Mélanie	
Récupération des dus	Avant 9h30	Vincent ou Françoise	
Rangement des manquants	Avant 10h	Mélanie ou Françoise	
Rangement du reste de la commande	Avant 10h	Ingrid ou Véronique	
Télétransmission	Avant 9h30	Séverine ou Mélanie	
Passation de la commande matin	Avant 12h	Françoise ou Mélanie	
Remplissage des rayons par les responsables	La tâche doit être assurée quotidiennement	Responsables des rayons	
Passation de la commande soir	Avant la fermeture	Françoise ou Mélanie	

La gestion des compétences

La formation permet aux collaborateurs de développer leurs savoirs et leurs savoir-faire, mais constitue également une réponse aux besoins de d'évolution de l'entreprise.

L'efficacité du plan de formation réside dans sa capacité à **faire le lien entre les motivations des salariés et les besoins de l'entreprise.**

La formation est pertinente dès lors qu'elle s'inscrit dans une application concrète au sein de l'entreprise et engendre une réelle valeur ajoutée. **Les connaissances acquises lors de la formation qui ne sont pas exploitées dans le quotidien de l'officine sont généralement progressivement oubliées.**

La formation n'est pas une finalité mais un moyen. L'objectif est de développer les compétences adéquates au bon moment auprès des personnes appropriées et en assurant leur mise en œuvre à l'officine.

Le Plan de Formation

La formation permet aux collaborateurs de développer leur savoir et leurs savoir-faire mais constitue également une réponse aux besoins de d'évolution de l'entreprise.

L'efficacité du plan de formation réside dans sa capacité à **faire le lien entre les motivations des salariés et les besoins de l'entreprise.**

La formation est pertinente dès lors qu'elle s'inscrit dans une application concrète au sein de l'entreprise et engendre une réelle valeur ajoutée. **Les connaissances acquises lors de la formation qui ne sont pas exploitées dans le quotidien de l'officine sont généralement progressivement oubliées.**

La formation n'est pas une finalité mais un moyen. L'objectif est de développer les compétences adéquates au bon moment auprès des personnes appropriées et en assurant leur mise en œuvre à l'officine.

Le plan de formation est l'ensemble des actions de formation, de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience (VAE) organisées pour les salariés de l'entreprise dans l'année à venir. Tout employeur est tenu de rédiger annuellement un plan de formation.

Les Etapes du Plan de Formation

Définition des objectifs de l'entreprise et des compétences associées

Repérage des compétences disponibles (forces et faiblesses de l'effectif)

Planifications des actions de formations lors des entretiens annuels (thèmes – dates – objectifs associés)

Formation des collaborateurs

Intégration du changement (Reconnaissance, transmission, moyens matériels & moyens organisationnels)

Définition de la politique de formation : Il s'agit de faire le lien entre la stratégie de l'entreprise et les actions de formation.

Identification des besoins en compétences : En fonction de l'évolution des activités et des emplois, un diagnostic sur les besoins en compétences peut être réalisé à partir des compétences nécessaires aux évolutions et aux compétences possédées par les salariés.

Choix des modalités d'action les plus appropriées : La formation n'est pas la seule réponse possible à un besoin de compétences. Avant de valider le fait d'organiser une formation, il faut envisager d'autres moyens de permettre les acquisitions de compétences (mise en situation, accompagnement, mise à disposition de ressources, etc.). La mise en place d'actions de formation suppose de maîtriser les conditions de coût, de qualité et de délai de réalisation. Le plan de formation doit permettre d'identifier tous les éléments qui concourent à l'optimisation du rapport Coût-Qualité-Délai.

Mise en place d'une programmation : La programmation des actions de formation permet de déterminer le « juste à temps » c'est-à-dire le moment opportun pour réaliser la formation en tenant compte à la fois du moment où sont nécessaires les compétences requises et des impératifs liés à la charge de travail.

Information sur le plan de formation : Pour gérer les absences liées à la formation ou bien pour permettre au salarié d'utiliser les compétences acquises pendant la formation, les managers ont besoin de connaître les périodes pendant lesquelles les salariés iront en formation. De même, les salariés sont d'autant mieux à même de profiter de la formation qu'ils sont informés suffisamment à l'avance.

Organisation des actions et suivi : Le plan de formation sert à produire les actions de formation : l'opérationnalisation du plan doit donc être suivie.

Evaluation dynamique : L'évaluation du processus de gestion du plan de formation doit permettre d'améliorer le plan de formation de la période suivante.

La conception d'une grille interne des compétences

- ▶ Faire l'inventaire des compétences nécessaires et souhaitées dans l'officine (actuellement et dans le futur)
- ▶ Les définir clairement si besoin
- ▶ Choisir une dimension pertinente pour leur affecter des niveaux (par exemple des niveaux d'autonomie ou de maîtrise)
- ▶ Les répertorier sous forme de grille

Exemple de grille d'évaluation individuelle

Nom :		Poste :		Date : .././....	
Niveau insatisfaisant	Compétence	Niveau satisfaisant		Actuellement mise en oeuvre	
		Niveau 2	Niveau 3	Oui	Non
Niveau 1	Accueil		X	X	
	Phytothérapie	X			X
X	Cosmétique			X	



web

<http://www.caduceepformance.com/emba-cours-en-ligne/>