

# MANAGEMENT & GESTION D'ÉQUIPES

Aux commandes d'équipes de 5, 10, voire 30 collaborateurs, le titulaire se doit d'être un véritable manager. Une casquette difficile à endosser au quotidien, d'autant que la formation initiale prépare peu à une telle responsabilité. Comment donner un cap, le tenir, fidéliser son équipe et la rendre fière de sa mission ? Mode d'emploi et conseils d'experts.

 Raphaëlle Bartet

MON TYPE DE MANAGEMENT  
POURRA VOUS IMPRESSIONNER  
MAIS CROYEZ-MOI: IL A FAIT  
SES PREUVES.



CHEREAU

# MANAGER C'EST COMMANDER

Tel un général, le titulaire est aux commandes de son équipe !  
Comment poser un cadre, se faire obéir tout en inspirant la confiance ?  
Recettes d'un consultant formateur en management.

**M**algré sa casquette de manager, le pharmacien n'ose pas commander. C'est ce qui ressort du constat dressé par l'ensemble des formateurs, dont François Roussel, consultant formateur et enseignant à l'École de management de la Sorbonne. « *Ce costume de chef qu'il n'arrive pas à endosser laisse alors place au vide. La nature ayant horreur du vide, il subit le facteur humain au lieu de le maîtriser et de le mettre au service du collectif et de l'entreprise.* » En clair, dans le domaine militaire comme au civil, si le capitaine abandonne la barre, des chefferies internes peuvent se mettre en place.

## Poser un cadre et définir des objectifs

Premier axe du pharmacien manager : mettre en place un cadre

d'action managériale qui définit les rôles et responsabilités de chacun. « *Il est en effet plus facile de communiquer avec ses collaborateurs et de tisser des liens quand on sait qui doit faire quoi et qui donne des ordres à qui* », résume François Roussel, ajoutant qu'il ne faut pas plus de 3 mois pour s'apercevoir qu'un collaborateur n'est pas forcément à sa place. Un cadre clair permet de préciser jusqu'aux petits détails, par exemple si le vouvoiement ou le tutoiement est de rigueur...

Il est ensuite nécessaire de fixer un objectif à l'officine. Inciter les pharmaciens à avoir ce projet d'entreprise permet de se donner un but et une stratégie pour y parvenir. Tout cela doit être communiqué aux équipes pour donner du sens à leurs actions quotidiennes.

« *La pharmacie n'est pas juste une machine, mais un ensemble d'hommes et de femmes au service d'un but économique avec, en plus, cette dimension de santé publique qui lui donne sa place dans la société* », rappelle le consultant. Ce rôle à jouer, tous doivent y souscrire et rien de tel que d'embarquer l'équipe vers ce but commun.

## " Ni paillason ni hérisson! "

Pour y parvenir, le titulaire doit savoir missionner et déléguer sans avoir peur de solliciter son équipe. Or il peine encore à y parvenir, selon François Roussel, « *soit parce qu'il a peur que les missions soient moins bien effectuées, soit, au contraire, qu'elles soient mieux faites! Le pharmacien pense souvent à tort devoir*

*tout faire lui-même.* » Pourtant, cet abandon de pouvoir n'est pas négatif, bien au contraire. Il permet d'organiser son dispositif par délégation et fait monter les collaborateurs en compétences en leur accordant la confiance tout en les guidant. Bien des atouts seront récoltés : leur donner davantage de satisfaction au travail et se libérer du temps pour le passer au comptoir avec les patients.

« *Un bon management s'adapte aux circonstances et est avant tout une affaire de posture* », précise François Roussel, qui cite Churchill : « *L'attitude est une petite chose qui fait une grande différence* ».

L'essentiel reste de trouver le juste équilibre « *en n'étant dans sa communication ni paillason ni hérisson!* » •

## L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL COMPTE AUSSI...

Seules 2 lettres changent... Le management passe aussi par l'aménagement de l'officine. Porter une attention particulière au front-office est de rigueur, mais n'oublions pas le back-office! « *Le titulaire qui octroie des surfaces et espaces de repos agréables à ses équipes permet un plus grand plaisir de travail*, rapporte Pascal Fontaine, en citant la pharmacie Lafayette de Muret, située près de Toulouse, avec ses 40 employés. *Une grande*

*attention a été portée à l'espace de repos. Le titulaire a travaillé sur la cohésion d'équipe, sait bien payer ses collaborateurs tout en leur donnant des objectifs. Il n'a jamais eu de turnover* ». Le cadre de travail doit être agréable et joli, précise François Roussel. « *Cela passe par des choses simples, comme la blouse qui met en valeur et est travaillée... autant de petits signes d'appartenance fédérateurs et bien accueillis.* »

# COMMUNIQUER AVEC SES ÉQUIPES

**C'est le B.A.-BA du management ! Bien des conflits pourraient être évités si titulaire et collaborateurs communiquaient. Encore faut-il en instaurer le cadre et ses contours.**

**P**our François Roussel, « *le management, c'est 80 % de communication* ». Pour être efficace, la gestion d'équipes a besoin de se nourrir de contacts humains et ne fonctionne que grâce aux échanges... constructifs !

« *Un collaborateur est comme un client* », précise Pascale Hauet, RH, formatrice en management. « *Il veut qu'on l'écoute, qu'on le prenne comme il est et que le titulaire soit actif en lui précisant ce qu'il a à faire. Il s'agit de le soutenir, de lui apporter des solutions et de le faire grandir.* »

## **Pas d'impasse sur le briefing du matin**

Pour communiquer avec ses équipes de manière mûre, assumée et efficace, il est essentiel de débiter la journée par le fameux « *briefing du matin* ». Chaque groupement le recommande à ses adhérents. Ce point quotidien permet d'assigner à chacun ses tâches de la journée, incluant les imprévus, et de « *faire de l'organisationnel* », de fixer des objectifs en établissant un contact direct en prise avec le quotidien. Pour Pascale Hauet, le briefing s'avère impératif « *notamment car l'individualisme progresse* ». Ce contact opérationnel de proximité permet de « *mieux connaître chaque collaborateur, sa personnalité, sa psychologie, ses besoins... et ainsi de le motiver pour qu'il se mette en mouvement* ». L'outil est la garantie d'une communication fluide dans les 2 sens.

Sécurisant pour chacun, le briefing permet également de voir si un collaborateur va mal, d'autant qu'une verbalisation immédiate du problème le résout souvent. François Roussel rappelle qu'il s'agit ensuite de suivre chaque collaborateur « *et de dire les choses sereinement lors de points de suivi pour désamorcer les éventuels conflits* ». Aller à la rencontre de ses collaborateurs est également l'assurance d'enlever tout a-priori.

## **L'entretien individuel, outil incontournable à exploiter**

Il ne doit pas être confondu avec l'entretien professionnel, obligatoire et à conduire tous les 2 ans, qui fait uniquement le point sur les formations et l'employabilité. L'entretien individuel est un rendez-vous incontournable à préparer avec chacun de ses collaborateurs. « *Malheureusement, beaucoup de titulaires font l'impasse sur ce moment clé, redoutant les demandes d'augmentation* », explique François Roussel. Or, loin des yeux loin du cœur ! « *Le manque de formation au management prive le titulaire des outils et de la posture pour régler les problèmes. Cet entretien individuel n'a de sens que si le titulaire a donné des objectifs bien compris.* »

Verbaliser n'est pas tout... il faut aussi savoir revenir sur le travail effectué, parfois à courte échéance, remercier ou dire les choses quand cela va mal. On parle de *feed-back* et la gestion post-crise Covid en fait partie. •

## **LA RÉMUNÉRATION EST-ELLE UN BON OUTIL DU MANAGEMENT ?**

Si elle est considérée par certains titulaires comme un outil de management, elle ne suffit pas. « *La rémunération est semblable au prix pour le client*, explique Pascale Hauet. *Il faut que cela se tienne. Mais il n'y a pas que la prime qui compte. Sinon le risque pour le titulaire est d'avoir des collaborateurs nomades qui iront voir ailleurs.* » Payer correctement ses préparateurs, salariés et adjoints est une évidence, mais l'argent n'est pas toujours un facteur de motivation. Pour valoriser son équipe, le titulaire ne doit pas compter que sur les primes, mais penser à remercier, être reconnaissant et fier. Sentir l'appartenance au métier, proposer de participer à la vie de l'officine donne autant de légitimité.

**“ Un collaborateur est comme un client, il veut qu'on l'écoute, qu'on le prenne comme il est et que le titulaire soit actif en lui précisant ce qu'il a à faire. Il s'agit de le soutenir, de lui apporter des solutions et de le faire grandir. ”**

Pascale Hauet, pharmacienne, RH, formatrice en management

# GÉRER LES CONFLITS, PRÉVENIR ET AGIR

**Forte tête dans l'équipe, affront direct ou absence de dialogue... Le conflit peut être évité par une communication et un management bien compris.**

**L**es velléités personnelles qui s'affirment sont aujourd'hui légion à l'officine comme dans toute entreprise. Mais un système managérial bien organisé évite d'arriver à ces situations qui, si elles surgissent, nécessitent une réaction rapide.

## Recadrer les « sorties de piste »

Contrairement aux idées reçues, il n'existe pas de personnes impossibles à manager, de l'avis de François Roussel. « *Il est normal que chacun ait sa personnalité au sein de l'équipe, mais incompréhensible que les fortes personnalités dérangent le système. C'est le signe d'un système managérial défaillant.* » Face à une telle situation, il faut distinguer la réaction directe « *pour éteindre l'incendie* » et le traitement à long terme. L'entretien de recadrage est nécessaire, mais a une dimension individualisée. « *Vouloir régler la situation collectivement est pire encore* », précise le consultant. Attention aussi à ne jamais réprimander un collaborateur devant un client !

La première étape est de privilégier une approche factuelle des problèmes en se réunissant pour en parler durant un temps privilégié. « *Évoquer les faits permet de sortir du fantasme, car on ne peut pas se mettre d'accord sur des perceptions* », précise François Roussel. Il s'agit d'écouter son collaborateur tout en lui faisant part de ses ressentis. « *On se rend compte que le conflit est la résultante d'un malaise ou d'une souffrance...* » Reste ensuite à trouver une solution, qui, si possible, bénéficie à la collectivité et à l'officine. « *N'oublions pas de se donner, à la fin de cet entretien, des marques de confiance et éventuellement un rendez-vous de suivi.* »

## Conciliation et communication non violente

Il arrive aussi que l'antagonisme soit marqué entre 2 collaborateurs. Le manager titulaire doit alors tenter une conciliation, avec ses outils, en se plaçant au-dessus de la mêlée. La méthode reste identique : écouter ses salariés sans prendre partie et en se basant sur les faits. Cette communication non violente est fondée sur la bonne connaissance personnelle de son équipe. « *Il faut savoir quel est son moteur, ce qui la met en action et ce qui fait que l'on va obtenir le meilleur d'elle* », explique Pascale Hauet. Un management qui s'assume ose dire ce qu'il y a à dire et fait place à l'écoute. •

## LES CRISES S'ANTICIPENT

**Par Philippe Lévy, consultant et auteur de *Gérer les situations de crise à l'officine***

« Les crises sont toujours vécues comme imprévisibles. Il est évident qu'elles peuvent désorganiser le système et que nous ne pouvons pas tout dominer. Mais nous ne vivons pas dans une succession de crises. Il s'agit aussi et surtout de se demander ce qu'elles nous apprennent et comment nous y préparer. À l'officine, il y a tout le temps des crises dans les équipes, des situations que l'on n'a pas su ou voulu anticiper. Ce peut aussi être une crise météorologique, comme celle d'une officine située dans une zone inondable et où les médicaments sont en danger. Pendant la crise Covid, j'ai été surpris que les médecins se retrouvent démunis en termes de masques, gel ou médicaments de base sans stock minimum. Les crises sont le signe de l'absence de préparation. Anticiper permet de trouver une multitude de ressources à l'intérieur de sa propre équipe. L'humain est plus ou moins adaptable selon qu'il a des mécanismes de résilience rapides. Avec la crise sanitaire, certains pharmaciens ont su fabriquer des solutions hydroalcooliques avant qu'on leur demande d'en produire ou de ne plus en produire. Les crises offrent de grandes opportunités. Mais encore faut-il savoir changer son mode de pensée et travailler en mode dégradé, ce qui va rassurer une clientèle qui s'en souviendra longtemps. Il faut aussi savoir débriefer, voir ce qui a marché, ou pas, au sein de l'officine. »

# LA QUALITÉ AU SERVICE DU MANAGEMENT

**L'un ne va pas sans l'autre! S'engager dans une démarche qualité améliore le management, qui ne peut pas être optimum si la qualité n'est pas instaurée. Un duo gagnant qui mérite d'être investi.**

## **Gestion du temps**

Des titulaires certifiés qualité sont souvent devenus de bons managers. La démarche consiste en effet à mettre en place des procédures qui obligent à reprendre la main sur le management des équipes. Elle le facilite en quelque sorte, alors que certains officinaux en étaient éloignés. Martine Costedoat, directrice générale de l'organisme Pharma système qualité (PHSQ) en est intimement convaincue. La mise en place de process a fait progresser la stratégie de nombreuses pharmacies, mais également leur relation client et la gestion de leurs collaborateurs. « Avec l'audit qualité et l'audit de gestion, les titulaires sont aidés dans la mise en place et la gestion de leur temps, précise Joffrey Blondel, directeur finance et gestion de l'officine du groupe Astera, car c'est un challenge! Pour manager, il faut être disponible. Or avoir un emploi du temps qui ne le permet pas est le premier échec du management. La qualité permet de réaménager son emploi du temps pour se dégager du temps et ainsi être à l'écoute de ses collaborateurs tout en conduisant un management avec ses équipes. »

## **Piloter l'officine et faire progresser ses équipes**

La qualité aide à de nombreux points de vue, selon Pascale Hauet : « fiches de postes, planning des tâches, aide à des actions préventives... Mais ce n'est pas tout de l'écrire, il faut qu'elle soit mise en œuvre dans les actes. Elle a aussi un autre avantage, celui de permettre au titulaire de prendre du recul sur ce qu'il veut mettre en place et déterminer des axes pour l'année. »

La définition d'objectifs contribue également à motiver les équipes et renforce la cohésion au sein de la pharmacie. La qualité aide aussi le titulaire en lui fournissant des outils de pilotage pour organiser au mieux la répartition des horaires. Ainsi, la contrainte ne porte pas toujours sur les mêmes collaborateurs. Une répartition qui a son importance, surtout en période post-Covid.

La crise sanitaire a par ailleurs fait bouger les lignes et la manière de piloter la pharmacie, constatent de nombreux spécialistes. Pour mettre en place les tests et la vaccination, les protections à l'intérieur de l'officine, etc., les titulaires ont été contraints de réorienter les équipes vers d'autres objectifs en remettant au premier plan la conduite au changement. La clé de voûte de la qualité... et un pilier du management ! •

# GROUPEMENTS : DES OUTILS ET DES PROCESS !

Souvent calqué sur le modèle de la moyenne et grande distribution, le management officinal des groupements est proposé dès l'adhésion. Une force au service de la performance des équipes avec un modèle bien rodé.

**É**coles de formation internes, conseillers point de vente en appui à la gestion d'équipes et outils clés en main... Les groupements ont été les pionniers en matière de management officinal. Une matière peu enseignée en fac de pharmacie et une posture nécessaire dès l'installation !

## Formation initiale et continue, une nécessité

«Les pharmacies qui ont rejoint l'enseigne Lafayette ont en moyenne 700 clients par jour et des équipes de 7 à 30 collaborateurs», précise Pascal Fontaine, directeur commercial du groupe Lafayette. Avec de tels chiffres, difficile de manager sans outils adéquats. «Chez Lafayette, la communication et la délégation s'apprennent. Cela passe aussi par l'école de formation interne. Chaque titulaire est coaché quand il intègre le réseau avec un animateur pour 15 adhérents», explique le directeur commercial. Suivra une visite par mois avec la mise en place de plans d'entretiens et de plans d'action. «Impossible de réussir sans équipes formées et motivées». Plusieurs modules de management de 1 ou 2 jours permettent également de se former tout au long de sa carrière.

Même démarche chez Astera. Joffrey Blondel, directeur finance et gestion de l'officine du groupe, intervient dans une dizaine de facs de pharmacie ainsi qu'au sein du diplôme universitaire (DU) de Lille. Son objectif : «donner les outils et la manière de faire en officine avec le concret». La filiale de formation de la CERP met également à disposition des adjoints l'École du futur installé.

Chez Leadersanté, un titulaire a l'obligation de se former en 3 jours dans l'un des centres de l'enseigne. «Deux jours sont dédiés au management, précise Samuel Tordjman, co-fondateur de l'enseigne et coach en management au sein de ces écoles. Cela fait partie intégrante de notre méthode. J'interviens sur quelques heures, en tant que pharmacien, pour résumer comment communiquer avec son équipe afin d'obtenir le meilleur.» Souvent, les titulaires reviennent en formation. «Ce qui leur manque le plus ? Ne pas se sentir capable d'appliquer les règles, ou avoir manqué une étape, d'autant que le management n'est pas une science exacte.» Véritable méthode, le management permet d'avoir des équipes très motivées et de leur donner une véritable légitimité, précise

Samuel Tordjman, dont le groupement prépare pour les adhérents des supports aux réunions d'équipes mensuelles.

## Des process et outils en interne

Chaque groupement dispose également de relais directs sur le terrain. Pour Les Pharmaciens associés, les conseillers en développement officinal (CDO) jouent le rôle de coach, y compris en matière de management. «Ils rencontrent les titulaires tous les 3 mois et travaillent avec les équipes sur des problématiques spécifiques», explique Joffrey Blondel. Les adhérents peuvent ainsi recourir à des audits. «Le compte-rendu de cet audit managérial indique la manière de faire avec ses points forts et points d'attention. Afin d'adapter les comportements et langages corporels à chacun ou trouver le bon canal de communication avec ses salariés.» Et parce qu'il n'y a pas de management sans pilotage, le groupement donne de l'information «fiable, rationnelle et chiffrée avec des tableaux de bord, analyses de bilans et de résultats via les conseillers financiers CERP Rouen».

Au sein du groupe Lafayette, cela commence dès le recrutement avec un accompagnement

en interne. «Nous proposons même aux titulaires le service de chasseurs de têtes à l'heure où la pénurie de pharmaciens et préparateurs devient une véritable problématique, constate Pascal Fontaine, pour qui bien manager, c'est aussi et surtout fidéliser ses équipes». Un process et service RH est toujours disponible en appui aux adhérents avec des fonctions supports du siège. «Nous leur apprenons à avoir une construction d'équipe cohérente et efficace avec des relais et adjoints orientés sur le front-office ou la gestion des stocks.» Autre conseil dispensé au sein du groupement : créer des moments de convivialité en équipes 2 à 3 fois par an.

Pour le cofondateur de Leadersanté, la recette du succès d'une officine est l'animation du point de vente et d'une équipe. Les pharmaciens déjà installés ont à leur disposition une hotline et leur coach en management reste toujours disponible.

Apprendre en continu, se nourrir des bonnes pratiques, cultiver la fierté d'appartenance à l'enseigne et monter en compétences... sont autant de cordes à l'arc du management au sein des groupements, dont le management est l'un des vecteurs de croissance. •

