

Faut-il revoir tout le management à l'officine ?

Dépoussiérer son modèle managérial paternaliste pour adopter des pratiques plus innovantes ? Informatique, sport... de nombreux secteurs l'ont fait.

Objectif : motiver son équipe pour gagner en performance. Pourquoi pas vous ?

✍ Raphaëlle Bartet

Quelle entreprise n'a pas aujourd'hui son Lab ? Cet espace collaboratif, qui vise à l'innovation technique ou managériale, réunit collaborateurs, chercheurs et experts avec une idée en tête : repenser les nouvelles formes d'organisation du travail de demain. À l'Essec Business School, campus de Paris, la chaire Innovation managériale et excellence opérationnelle organise conférences et visites guidées d'entreprises pour permettre l'échange de pratiques innovantes. Les 18 et 19 septembre 2018, rendez-vous est pris pour la seconde édition du grand Hackaton du management.

Au cœur de ce bouillonnement d'idées et de tendances, les pharmaciens font office de parent pauvre du management, eux qui ne l'ont pas appris, ou si peu, sur les bancs de la fac. Pourtant, et malgré un déficit dans leur parcours « *les titulaires sont des chefs d'entreprise comme les autres* », explique Christian Martin, cogérant et consultant du cabinet Socco Consult, qui propose depuis 2003 des modules sur le management et les techniques de communication de l'approche au comptoir. « *Et, à ce titre, ils doivent également pouvoir se former, animer et manager pour dialoguer avec leurs collaborateurs. Autre priorité : rester en éveil et ne pas attendre que la situation s'adapte à eux, mais s'adapter à la situation.* »

À BAS LA VERTICALITÉ !

Le management hiérarchique et plutôt paternaliste ou intuitif, auquel la plupart des pharmaciens sont traditionnellement habitués, n'a plus la cote. Manager, ce n'est pas seulement diriger. Ouverture, horizontalité et absence de barrière sont autant de nouveaux concepts, quels que soient les méthodes managériales et les partis pris. En témoigne le management participatif ou collaboratif. Il repose sur les 4 piliers ou 4 C, selon Francis Boyer, spécialiste en innovation managériale : la confiance, le choix, la coopération et la convivialité. Partant du principe que la dimension humaine doit être mieux prise en compte, cette méthode intègre et fait participer tous les collaborateurs pour les rendre plus performants au travail et diminuer les conflits. Ses outils phares : boîtes à idées, ateliers de codéveloppement, espaces collaboratifs de travail et *coaching* d'équipe. À la Française des jeux, par exemple, les

salariés sont maîtres du changement et de l'innovation grâce à la mise en situation collective et à l'intelligence relationnelle. Même démarche à la SNCF où une communauté managériale accessible aux encadrants permet l'échange de pratiques, le soutien et le conseil directs. Impliquer et fédérer, libérer la parole et la créativité pour une culture de l'amélioration continue, c'est aussi l'option retenue pour les pharmaciens et qu'enseigne Christian Martin. « *Le management en mode participatif est le plus adapté, car les idées et propositions naissent du groupe qui va alors tout faire pour réussir et montrer qu'il avait raison. Il faut déléguer, responsabiliser et montrer l'exemple plutôt que hiérarchiser.* » Cependant, modèle participatif ne rime pas avec absence d'autorité. « *En cas de conflit, le titulaire tranche, en dernier recours. Il reste le patron et le manager n° 1, sachant qu'un adjoint doit avoir le rôle de cadre.* » Tout est dans la finesse, l'attitude et la communication. « *Ce modèle est idéal, car il y a un feed-back, les collaborateurs sont considérés et on écoute tout ce qu'ils disent. C'est aussi le plus simple à mettre en place.* » Pour Marie Henry, docteur en pharmacie, responsable de l'Executive MBA marketing et stratégie de la pharmacie d'officine et du DU management de l'officine à l'EM Strasbourg (cf. encadré ci-contre). « *Il est impératif d'avoir un management efficient et un encadrement du collaborateur pour parvenir à l'autonomie et à la responsabilisation. Mais, attention, autonomie ne veut pas dire absence de responsabilisation de la part du manager !* » Poussant encore plus loin l'horizontalité, l'holocratie est une nouvelle forme de management responsable, le pouvoir de gouvernance appartient à l'organisation plutôt qu'à



“
Il faut déléguer,
responsabiliser et
montrer l'exemple
plutôt que hiérarchiser.”

Christian Martin, consultant et cogérant du cabinet Socco Consult.



Le titulaire reste le patron et le manager n°1, sachant qu'un adjoint de l'équipe doit avoir le rôle de cadre.

ses membres. L'autorité et les prises de décision dépendent des salariés et des équipes, automanagées. Vision commune, communication et culture d'entreprise y sont reines. La hiérarchie est naturelle, mais non imposée, et les salariés prennent des responsabilités et rendent des comptes à leur équipe. Principalement développée dans les start-up et sociétés d'informatique comme Zappos ou Spotify, l'holocratie innove en changeant radicalement la culture d'entreprise et en permettant plus d'autonomie et d'adaptation. Son symbole le plus fort : la disparition de l'organigramme. Dans cette organisation du travail flexible et en réseaux, les employés ne sont plus astreints à une logique métier avec une spécialisation des tâches.

Pourrait-il être applicable à l'officine ? Christian Martin en doute, même si tout dépend de la capacité du manager titulaire. « *Il y a souvent dans les start-up un esprit jeune et moderne. Les collaborateurs ont tous des motivations pécuniaires ou d'évolution fortes. En pharmacie, ce n'est pas toujours simple à mettre en place, d'autant plus qu'il n'existe pas, comme en Europe du Nord où ces modèles fonctionnent bien, de mentalité de décontraction et de prise d'initiative pour être force de proposition.* »

De ces modèles innovants, on peut néanmoins retenir l'idée des réunions participatives. « *Le titulaire peut, 10 jours avant le début du mois, demander à chaque collaborateur de préparer des éléments de réunion par groupe avant une petite heure de réunion constructive. Les collaborateurs voient ainsi qu'on leur fait confiance et ils se sont imprégnés des enjeux*

importants. » Autre suggestion, les réunions mensuelles de stratégie. Le minimum est d'en faire au moins une par mois pour voir comment atteindre les objectifs fixés. Une idée à compléter par des entretiens individuels, une ou deux fois par an, « *pour identifier les forces et faiblesses de chacun, les motivations, les capacités, mais surtout pour les faire grandir. C'est un moment de considération qui va permettre de s'exprimer et de bien comprendre par quoi chacun est motivé.* »

UNE GESTION TOUJOURS PLUS INDIVIDUALISÉE

Identifier les besoins de chacun pour s'adapter à chaque collaborateur ? C'est l'enjeu d'un management innovant qui permet de trouver les talents cachés pour faire progresser l'équipe. Serge Allodi, gérant du cabinet Pro'pulsion Conseil, coach ICF et formateur (certifié Afnor), travaille lui aussi avec de nombreux pharmaciens, mais sur le management adaptatif. Son constat de départ est simple : « *On a tous un profil de manager naturel. Mais les modes managériaux ne sont pas toujours en adéquation avec ce que les collaborateurs en attendent, ce qui risque de casser l'équipe et sa dynamique. Appliquer par exemple un management directif à quelqu'un de très compétent, c'est risquer de le démotiver. À l'inverse, faire du délégatif sur un collaborateur nouveau ou peu motivé ne donnera aucun résultat.* » Son premier enjeu : diagnostiquer le besoin en management et y répondre en proposant le type de management qui lui convient le mieux. Une méthode qu'il

SE FORMER À L'EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

« *Le management n'est pas une question de feeling. Il nécessite des connaissances et des techniques à savoir mettre en pratique* » explique Marie Henry, docteur en pharmacie, responsable de l'Executive MBA marketing et stratégie de la pharmacie d'officine et du DU management de l'officine à l'EM Strasbourg. L'école est confrontée à une forte demande des pharmaciens titulaires, aujourd'hui désireux de performer au sein de leur officine, mais aussi de jeunes salariés soucieux d'apprendre les règles de management pour seconder le pharmacien titulaire.

En la matière, les techniques doivent être adaptées au secteur, très réglementé, et au métier. Parmi celles que l'école enseigne, on retrouve le modèle du cycle de responsabilisation. « *Le management est une écoute des collaborateurs et de leurs besoins* », souligne Marie Henry. Il repose sur le leadership qui s'acquiert par la prise de risques et la création d'une vision partagée.

Le manager doit également savoir donner du sens, mobiliser les personnes et favoriser l'imagination et l'intuition. Ses 4 piliers, l'autocorrection, la confiance en soi, l'auto-évaluation et l'autonomie, interagissent. « *Les sessions sont également de réels moments d'échange et de partage d'expériences pour des titulaires, souvent seuls.* » Tout un programme à suivre à temps partiel (4 jours par mois) qui reste ouvert à la sélection jusqu'à la mi-novembre pour une rentrée en janvier 2018.



“
Attention, autonomie ne veut pas dire absence de responsabilisation de la part du manager !”

Marie Henry, docteur en pharmacie, EM strasbourg.

combine au DISC, issu des travaux des psychanalystes Jung et Marston. Le principe ? Pour communiquer efficacement avec son interlocuteur, mieux vaut faire preuve de flexibilité en s'adaptant à son comportement. « Ces outils comportementaux et méthodes permettent de rester en cohérence avec le besoin du collaborateur et l'amènent à progresser », souligne Serge Allodi. Une fois la dynamique en cours, reste à accompagner le collaborateur. Autre avantage, la mécanique peut s'appliquer, quelle que soit la taille de l'entreprise, car tout manager a des relais.

Autre idée forte : verbaliser ses forces et faiblesses. « Les difficultés rencontrées le sont, neuf fois sur dix, dans les angles morts, que chacun possède. C'est le cas si votre entourage vous indique un trait récurrent et problématique que vous n'avez forcément, car vous ne pouvez pas le voir. Manager consiste à s'adapter à l'autre en utilisant ses zones de force » explique-t-il.

Dans cette même logique, la communication non violente permet de dénouer bien des conflits et doit être utilisée comme outil de management. « Beaucoup de profils sont centrés sur des faits sans être dans la relation ou en ayant un mode de relation cassant vis-à-vis de leurs collaborateurs. Cette méthode permet de faire passer des messages avec beaucoup plus de rondeur. » Serge Allodi enseigne également aux managers l'importance de remplacer le terme « pourquoi » demandé à un collaborateur par celui de « comment ». « Le pourquoi renvoie au passé et au négatif, sans apporter de solution. Le comment est tourné vers le futur et les solutions. » Une petite

inflexion qui change tout et fait progresser les échanges, y compris dans la relation client.

S'OUVRIRE À LA BIENVEILLANCE ET PERMETTRE L'ERREUR

Car finalement, un manager à l'écoute obtient un collaborateur épanoui. Pour une gestion plus fluide des échanges et un travail efficace dans un environnement serein, confiance et bien-être sont de mise. Au Brésil, les ouvriers de Fiat déclarent ainsi chaque matin leur humeur et motivation sur une petite grille avant de démarrer leur journée. Chez Eurodisney Paris, un conseil municipal organisé par des collaborateurs bénévoles cherche à résoudre régulièrement les petits tracas quotidiens. D'autres entreprises, start-up incluses, proposent à leurs salariés massages ou espaces de sieste... Mais faire en sorte qu'il y ait une bonne ambiance dans la pharmacie est un moyen, et pas une fin en soi, pour parvenir à la performance et n'est pas synonyme d'absence de pression. « Le manager doit être un animateur qui coache son équipe et n'est pas en autorité de situation, mais en autorité de compétence, explique Christian Martin. Mieux vaut dire à ses collaborateurs "Suivez-moi", plutôt qu'"allez-y". Et pour qu'il y ait une bonne ambiance, il faut avant tout la considération et le respect. N'oubliez pas un anniversaire, félicitez, remerciez lorsque l'équipe a pris la bonne initiative. Faites attention à la manière dont vous vous adressez aux collaborateurs. Ils vous le rendront. »

Le management du futur est peut-être aussi et surtout celui dont on apprend de ses erreurs. C'est même devenu une culture d'entreprise

“

Appliquer par exemple un management directif à quelqu'un de très compétent, c'est risquer de le démotiver.”

Serge Allodi, gérant du cabinet Pro'pulsion Conseil, coach ICF et formateur (certifié Afnor).

en Suède, aux États-Unis ou au Royaume-Uni, qui considèrent que la peur de l'échec freine l'innovation. En Californie, l'éditeur de logiciel Intuit l'a compris en organisant régulièrement des « fêtes de la défaite » pour renforcer la confiance de ses salariés. En Inde, chez HCT Technologies, les collaborateurs peuvent exprimer leurs doutes via un forum internet et obtenir des réponses de leur direction. S'engager dans cette démarche de management positif par l'erreur suppose aussi de distinguer les notions d'erreur, d'échec et de faute en gardant à l'esprit qu'il y a toujours un cadre de référence et une règle ou un mode opératoire.

Au-delà des outils et des méthodes, manager nécessite d'avoir la bonne posture et de rester à l'écoute de ses collaborateurs. ●



Une réunion mensuelle de stratégie permet de fédérer l'équipe et d'imaginer comment atteindre les objectifs fixés.