

Croire en son équipe

ET SI VOUS « LÂCHIEZ LA BRIDE » À VOS COLLABORATEURS POUR LES LAISSER S'ÉPANOUIR AU PROFIT DE L'ENTREPRISE ? SUR CE CREDO, DES TITULAIRES ONT MIS EN PLACE DE NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT, CENTRÉS SUR L'ÉCOUTE ET LE BIEN-ÊTRE DE LEUR ÉQUIPE... ET ÇA FONCTIONNE !

PAR YVES RIVOAL



LES EXPERTS

Arthur Choukroun

PRÉSIDENT DU CABINET DE CONSEIL SKILLSDAY



Sandra Chauvin

PRÉSIDENTE D'OPALE CONSEIL



François Roussel

DIRECTEUR DES OPÉRATIONS D'OSPHARM



Isaac Getz

PROFESSEUR EN LEADERSHIP ET INNOVATION À L'ESCP EUROPE



Éric Delavallée

DIRECTEUR D'IM CONSEIL & FORMATION



Christian Martin

LE GÉRANT ASSOCIÉ DE SOCCO CONSULT



Philippe Lebas

DIRECTEUR DE L'AGENCE PÉDAGOGIQUE EVOK



Témoignages



Lionel Bataille
Cotitulaire de la Grande Pharmacie de Livron-sur-Drôme



Alain Hababou
De la pharmacie Montorgueil à Paris



Gilles Conan
Titulaire à Amboise



Thomas Briol
Installé à Bidos

Dans un contexte de profonde mutation, le capital humain redevient la principale richesse de l'officine. Et l'équipe est le levier principal d'une affaire réussie. Oui..., mais encore faut-il que cette équipe si précieuse soit prête à s'impliquer. Pour le savoir et évaluer en même temps votre pertinence en management, Arthur Choukroun, le président du cabinet de conseil Skillsday, a une astuce. « Il suffit de se placer dans

la peau de ses collaborateurs et de répondre à quelques questions très simples. Est-ce que l'on s'occupe de moi étant l'individu particulier que je suis ? Mon intérêt est-il pris en compte ? Ai-je les moyens nécessaires pour bien travailler ? M'aide-t-on à m'épanouir sur le plan professionnel ? » Le manager doit aussi s'interroger sur sa capacité à entendre les suggestions de ses salariés et donc sur sa faculté à les rendre fiers et investis dans leur tra-

vail... « Ce questionnaire va permettre au titulaire d'identifier ses points forts, mais aussi les axes de progrès qu'il doit travailler pour générer plus d'engagement », poursuit le consultant. Ce qui coince le plus souvent en pharmacie ? Le côté management « à la papa » qui nuit à l'autonomie et à l'esprit créatif des salariés. Pour Sandra Chauvin, présidente d'Opale Conseil, un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des officines, « croire en

BIENVEILLANCE Être vigilant si l'un des salariés est exclu du reste de l'équipe. Le titulaire doit être dans une position d'écoute permanente.

son équipe implique de laisser tomber le mode managérial classique fondé sur les règles, afin de s'orienter vers un management sur les valeurs comme le bien-être des clients et de l'équipe. Ce qui apportera de la liberté et de l'autonomie aux collaborateurs. » Certains titulaires l'ont bien compris. Nous les avons rencontrés.

Esprit de famille

A la pharmacie Montorgueil

Dans sa pharmacie en plein cœur de Paris, Alain Hababou cultive un management humaniste, fondé sur l'écoute et l'esprit de famille. « J'essaie d'être très empathique et convivial avec mon équipe. Je leur dis souvent que plus je les vois rire au comptoir, mieux je me porte car cette bonne ambiance rejaillit sur la patientèle. » Le titulaire, également président du groupement Paris Pharma, fête systématiquement avec ses 17 salariés les anniversaires et les naissances autour d'une bouteille de champagne et des petits gâteaux. À Noël, il convie tous ses collabo-



Convivialité. À la pharmacie Montorgueil à Paris, le maître mot est la bonne humeur de l'équipe que le titulaire Alain Hababou a à cœur d'entretenir.

rateurs à un dîner de travail d'une heure, les conjoints arrivant dans un second temps, pour la partie festive. Qui dit « esprit de famille » exclut ceux qui ne le partagent pas. « J'ai besoin d'avoir autour de moi des gens qui s'épanouissent dans leur métier. Je ne peux pas travailler avec des collaborateurs qui viennent à l'officine uniquement pour se payer leurs vacances. Cela m'a d'ailleurs conduit à me séparer d'un salarié. Et je m'assure toujours, au moment du recrutement que le candidat adhèrera à la vision que j'ai de l'officine. »

DÉCISIONS communes. Pour prendre la température au sein de son équipe, Alain Hababou s'appuie sur le relais qui a pour mission de lui remonter toutes les informations, « qu'elles soient bonnes ou mauvaises, précise-t-il. Grâce à lui, je sais ce qui se passe dans la pharmacie. C'est par son intermédiaire que j'ai, par exemple, appris qu'un collaborateur avait des soucis familiaux. Je lui ai demandé s'il voulait en parler. Il a accepté et le fait d'avoir crevé l'abcès lui a permis d'aller beaucoup mieux. » Autant dire que pour embarquer avec lui son équipe et impulser le changement, un manager doit avoir une parfaite connaissance des personnalités qui la composent (voir encadré ci-contre). « Il faut identifier les collaborateurs susceptibles de faire de la résistance et ceux sur qui il est possible de s'appuyer parce qu'ils comprennent la nécessité du changement et qu'ils sont prêts à jouer le jeu de l'amélioration continue », conseille François Roussel, directeur des opérations d'Ospharm. Alain Hababou est aussi un adepte du management participatif. « Je sollicite énormément l'avis de mes collaborateurs. À tel point que 70 % de mes décisions viennent de l'équipe. Je m'appuie en effet beaucoup sur leur expérience du terrain pour tout ce qui touche à l'aménagement du point de vente, à la politique de prix... » Il n'hésite pas

Connaitre ses collaborateurs

Indispensable

Impossible de s'appuyer sur son équipe si on ne la connaît pas ! Pour réaliser ce travail d'identification, un manager doit se fonder sur l'entretien annuel d'évaluation. Installée à Charbonnières-les-Bains dans la banlieue de Lyon, Hélène Justamon en organise systématiquement deux par an avec ses six salariés. « Le premier, en juillet, me sert à échanger de manière informelle sur les six mois écoulés. Le second, fin novembre, est un véritable entretien d'évaluation. Nous débriefons sur les missions qui ont été confiées pendant l'année écoulée, les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés, les aspirations de chacun pour l'année à venir... » Pour Éric Delavallée, directeur d'IM Conseil & Formation, l'entretien annuel doit être couplé avec

des rituels plus réguliers. « Une fois par mois, le manager peut échanger en tête-à-tête pendant dix ou quinze minutes avec chaque collaborateur. En lui demandant comment il se sent dans son travail, et en quoi il peut l'aider à accomplir ses missions. » « Ces entretiens récurrents peuvent paraître chronophages, complète Arthur Choukroun. Ils sont en réalité hyper structurants. Il s'agit donc d'un véritable investissement. » Dans son officine, Hélène Justamon programme chaque trimestre une réunion d'équipe à l'heure du déjeuner, qu'elle compense en payant à ses salariés le lundi de Pentecôte. « Je profite aussi souvent de la pause-café du matin pour échanger avec mes collaborateurs. »

33 % DES FRANÇAIS NE SONT PAS SATISFAITS DE LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL, SELON LE DERNIER BAROMÈTRE EDENRED-IPSOS.

non plus à féliciter ses coéquipiers. « Je leur répète souvent que l'entreprise n'existe et ne progresse que parce qu'ils sont bons. Cette reconnaissance est très importante, car il s'agit de la première attente qui ressort des études que nous réalisons auprès de l'équipe, juste devant la responsabilité. Le salaire n'arrive qu'en cinquième position. » Le titulaire aime aussi à se considérer comme un découvreur de talents. « Dans mon équipe, j'ai une personne qui a commencé comme manutentionnaire et chez qui j'ai découvert un talent de merchandising incroyable. Un jour, j'ai vu une gondole de cosmétique qui était vraiment très bien rangée. Quand j'ai su que c'était son œuvre, je lui ai demandé de continuer. Et le résultat a été tellement bluffant que je viens de lui proposer un poste de merchandiser. » Alain Hababou mesure les vertus de son management « humaniste » quand il marche dans son quartier Montorgueil. « Les clients m'arrêtent souvent pour me dire qu'ils se sentent bien chez moi, qu'ils sont bien servis et que mon équipe est sympathique. À chaque fois, je prends cela comme une victoire. »

Comme une start-up

A la Grande Pharmacie de Livron

Lionel Bataille et Thomas Bien, installés à Livron-sur-Drôme, ont toujours considéré que pour tirer le meilleur de leurs dix salariés, ces derniers devaient être épanouis sur le plan personnel et professionnel. S'inspirant de l'organisation des start-up qui permet volontiers aux collaborateurs de se défouler et de se ressourcer (espace détente design, baby-foot à demeure, cours de yoga, etc.), ils disposent d'une salle de repos équipée avec une petite cuisine où il arrive que toute l'équipe mange ensemble le midi. « Nous essayons aussi de construire les plannings en bonne intelligence avec les contraintes de chacun », rapporte Lionel Bataille. Avec son associé, il pratique un management centré sur l'écoute et la co-construction. « Dans notre organisation, la stratégie et les grandes décisions appartiennent aux titulaires, confie Lionel Bataille. En revanche, pour l'application de la stratégie et les décisions du quotidien, nous nous appuyons sur nos collaborateurs, car dans chaque domaine d'activité, nous avons désigné des pilotes à qui nous avons délégué la gestion des différents univers, y compris sur la partie achats. » Les deux titulaires ont également instauré des fiches de progrès que chaque personne peut remplir. On y soumet une nouvelle

En mettant en place un management orienté sur le bien-être au quotidien, avec une politique de formation et de responsabilisation dynamique, il se crée un cercle vertueux qui génère plus de performances.

Arthur Choukroun, président de Skillsday

idée ou signale un dysfonctionnement. « Ces fiches font l'objet de discussions lors des réunions organisées avec toute l'équipe une fois par mois, les bonnes idées étant retenues et mises en œuvre. » Soucieux de prendre en compte le bien-être de leur équipe, Lionel Bataille et Thomas Bien n'hésitent à revenir sur certains choix. « Au moment du transfert, tout le monde était sous pression, raconte Lionel Bataille. Après en avoir discuté avec nos deux pharmaciens-cadres, nous avons décidé de lâcher du lest sur certains points, comme les miniformations hebdomadaires de validation des connaissances de nos collaborateurs. Aujourd'hui, nous sommes passés à une formation toutes les trois semaines. » Leur politique de formation, initiée par leur groupement Hello Pharmacie, est très structurée, l'objectif étant la progression de leur équipe. « Quand nous identifions un point faible chez un collaborateur, nous évoquons le sujet avec lui pendant les entretiens individuels, souligne Lionel



Reconnaissance. Lionel Bataille et Thomas Bien ont pour habitude de féliciter leur équipe pour son implication. Et d'organiser des repas conviviaux en gise de reconnaissance aussi.

RÉASSURANCE Un manager doit montrer qu'il fait confiance à ses collaborateurs afin de les motiver et de les aider à avancer. Au bénéfice de l'entreprise.

Un de vos salariés est **démotivé...**

Que faire ?

Vous avez au sein de votre équipe un collaborateur qui vous semble moins impliqué que les autres ? « Il faut déterminer si ce manque de motivation a un impact sur sa performance, conseille Éric Delavallée, directeur d'IM Conseil & Formation. Je connais des gens extrêmement motivés, mais pas très performants, et inversement. Si ce collaborateur préfère s'investir dans sa famille et considère son emploi simplement comme un moyen de gagner sa vie, mais qu'il fait bien son travail, il faut l'accepter comme tel. » Si en revanche, le manque de

performances, il faut essayer d'identifier ses facteurs de motivation et de démotivation. « Il y a peut-être dans ses missions des choses qu'il n'aime pas faire, suggère Éric Delavallée. Il faut aussi prospecter du côté des conditions de travail car la démotivation peut s'expliquer par un manque de temps pour faire les choses qu'on lui demande, par un manque d'outils, ou par des relations compliquées avec certains collègues... »



Snaptitude - Fotolia

Une délégation doit être globale. Si vous demandez à une préparatrice de gérer l'univers aromathérapie, il faut lui confier le travail de veille sur le marché, la politique de prix, les actions marketing à mener...

François Roussel, directeur des opérations d'Ospharm

Bataille. En essayant de toujours rester positifs car le but est de donner l'envie de surmonter ce point faible. Nous avons, par exemple, une de nos préparatrices qui se montrait timide au comptoir, malgré sa grande motivation. Après en avoir discuté avec elle, nous avons décidé de mettre le paquet sur la formation cœur de métier : la pharmacologie, les conseils... Résultat : cela lui a donné une grande confiance en elle, et aujourd'hui, elle est l'un des éléments les plus performants de l'équipe. » Et Arthur Choukroun de recommander : « Dans les pharmacies où les membres de l'équipe ont l'habitude de travailler

ensemble dans une bonne ambiance, il est intéressant d'instaurer des contrôles entre collaborateurs. Chacun chaperonnera les autres à tour de rôle dans diverses activités comme l'observation, le conseil, la formation... » Côté récompense, la Grande Pharmacie de Livron a instauré un système de primes individuelles et collectives. Mais les deux titulaires n'oublient pas les petits signes de reconnaissance qui font toujours plaisir. « Dans les formations au management que nous avons suivies, nous avons appris que « bravo » et « merci » étaient des rémunérations gratuites, et qu'il fallait en user. » En retour, les deux titulaires sont eux aussi récompensés. Depuis qu'ils ont repris leur pharmacie il y a trois ans, Thomas Bien et Lionel Bataille enregistrent des progressions à deux chiffres, avec un CA qui est passé de 2,2 à 3,20 M€ HT.

Parfum de liberté Le pari de Thomas Briol

Soyons fou. Et si vous poussiez le bouchon du bien-être de vos collaborateurs jusqu'à leur laisser une totale autonomie ? Cette question, qui peut paraître saugrenue ou provocatrice de prime abord, est au cœur d'un nouveau mode de management : celui de l'entreprise libérée. « C'est une philosophie, une série de simples convictions : l'homme est digne de confiance, doté de talents et il préfère s'auto-diriger plutôt que d'être dirigé, explique le père de l'entreprise libérée, Isaac Getz, docteur en Psychologie et Professeur en leadership et innovation à l'ESCP Europe. Dans une entreprise traditionnelle, les niveaux hiérarchiques imposent des objectifs et des contrôles aux strates inférieures qui ont pour conséquences de déresponsabiliser les salariés et de freiner les initiatives. Dans une entreprise libérée, in fine, c'est l'équipe qui décide la manière d'organiser le travail pour le bien de l'entreprise. » La démarche implique une transformation radicale des structures orchestrées par le patron qui devient alors un leader libérateur libéré. « Un patron qui élabore une vision et des objectifs globaux en se mettant au service de son équipe pour que chaque collaborateur se sente bien, devienne autonome, et ait envie de donner le meilleur de lui-même, est un patron libéré », complète Isaac Getz qui assure que ce mode de fonctionnement ne signifie pas l'anarchie. « Les entreprises libérées sont, au contraire, mieux organisées et obtiennent de meilleurs résultats grâce à leurs équipes auto-contrôlées. » « Pour libérer une entreprise, il faut toutefois que l'équipe et le titulaire aient atteint un certain niveau de maturité », complète Sandra Chauvin, présidente

12 C'EST LE NOMBRE DE JOURS, EN MOYENNE, DES ARRÊTS DE TRAVAIL EN 2015. LES TENSIONS DANS L'ENTREPRISE ET LA TROP GRANDE CHARGE DE TRAVAIL SONT LES PRINCIPALES CAUSES D'ARRÊT (selon une étude Réhalto-OpinionWay publiée en juin).

d'Opale Conseil. Installé à Bidos dans les Pyrénées-Atlantiques, Thomas Briol a essayé de passer le cap. « Après avoir lu le livre d'Isaac Getz et assisté à l'une de ses conférences, j'ai proposé à l'équipe de s'autogérer sur le planning. La réponse a été : « ce que tu nous proposes est très intéressant, mais cela ne nous plaît pas car cette liberté serait synonyme de contraintes supplémentaires. » De ce refus, Thomas Briol a tiré un enseignement. « J'ai dans mon équipe des collaborateurs âgés, qui sont proches de la retraite. Ce sont eux qui n'ont pas adhéré au projet. Les plus jeunes étaient intéressés. »

ENSEMBLE sinon rien. Ce refus de liberté est intervenu dans une équipe pourtant rompue à la logique collaborative. Lorsqu'il a repris la pharmacie de son père en 2009, le jeune pharmacien – aujourd'hui adhérent à l'enseigne Wellpharma – a tout de suite cherché à imprimer sa vision d'entreprise. « J'ai proposé à l'équipe un nouveau projet, celui de devenir la pharmacie référente en matière de santé sur notre zone de chalandise, avec une démarche centrée sur le client et les collaborateurs. Tout le monde a adhéré, et à partir de quelques idées sur papier, nous avons construit ensemble la stratégie. » Thomas Briol a poussé très loin cette logique de coconstruction avec ses dix salariés. « Jusqu'en 2012, nous fonctionnions beaucoup avec les heures supplémentaires défiscalisées, confie le titulaire. Quand la défiscalisation a été supprimée, l'équipe a préféré compenser les heures supplémentaires par de la récupération. Résultat : aujourd'hui, tout le monde travaille 35 heures par semaine sur quatre jours, en alternant de manière équitable des semaines longues et des semaines courtes. Ce qui laisse plus de temps pour la famille, les loisirs et les vacances. Mais lorsqu'ils sont à l'officine, mes collaborateurs sont

à fond dans leur travail. » Cette motivation est aussi alimentée par un système de délégation où la responsabilisation est globale. « Les responsables d'univers bénéficient d'une liberté totale car ce sont eux qui fixent les rendez-vous commerciaux, gèrent les achats, la politique de prix, l'animation des rayons... » Thomas Briol veille aussi à adapter son mode de management en fonction de la personnalité de chacun. « Avec les salariés autonomes, je me contente de donner l'information car je sais qu'ils vont se l'approprier. Avec d'autres, il faut être plus directif, expliquer comment faire ceci, comment faire cela... » Ce management personnalisé s'appuie sur une connaissance de l'équipe qui dépasse le cadre professionnel.

PENSEZ-Y

- Le bien-être des collaborateurs suppose aussi de « leur offrir de bonnes conditions de travail », rappelle Christian Martin, le gérant associé de Socco Consult.
- Une conviction partagée par Gilles Conan, titulaire à Amboise. « Mes huit salariés disposent chacun d'un poste de travail, et chaque tâche est effectuée dans un endroit bien distinct. Nous avons une zone pour l'orthopédie, une salle pour les soins cosmétiques... »
- Le travail sur la coresponsabilité doit s'accompagner d'une volonté de partager les indicateurs économiques.
- « En étant transparent sur les chiffres, le titulaire rend son équipe plus mature et plus à même de comprendre pourquoi la pharmacie doit affirmer sa différence », assure Philippe Lebas, directeur de l'agence pédagogique Evok.
- Cette transparence a aussi pour vertu de générer de la confiance souligne Gilles Conan qui « embête » ses collaborateurs avec les évolutions réglementaires et les résultats de l'officine.



Collaboration. Thomas Briol, installé à Bidos, a tenu à construire son projet avec ses collaborateurs. Objectif : devenir la pharmacie référente sur la zone de chalandise en matière de conseils de santé.

« Le lundi matin, je leur demande si le week-end s'est bien passé, si les enfants vont bien... Et lorsqu'ils ont un problème, ils savent qu'ils peuvent venir m'en parler car la porte de mon bureau est toujours ouverte. » Thomas Briol organise également une fois par an un repas thématique où les conjoints sont présents. « L'an passé, j'ai invité tout le monde dans un restaurant étoilé où nous avons planché sur l'expérience client, car je voulais leur montrer ce que j'attends d'eux en la matière. » Tout au long de l'année, le titulaire convie son équipe à des repas moins formels et à des activités sportives. Une journée d'escalade est d'ailleurs programmée pour bientôt. « Ces moments de partage permettent de sortir du contexte professionnel et de découvrir les personnalités des uns et des autres sous un jour différent. » ●