



**Les clefs d'un
management
officinal efficace**

LES CLEFS D'UN MANAGEMENT OFFICINAL EFFICACE

CRÉATEUR DE LA SOCIÉTÉ EVOK, SPÉCIALISÉE DANS LE CONSEIL EN MANAGEMENT DES PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ, PHILIPPE LEBAS EST UN PARTENAIRE DE LONGUE DATE DU RÉSEAU LES PHARMACIENS ASSOCIÉS. AUJOURD'HUI L'ÉQUIPE EVOK A POUR MISSION DE FORMER AU COACHING, LES CONSEILLERS EN DÉVELOPPEMENT OFFICINAL (CDO) EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT MANAGÉRIAL DES PHARMACIENS ADHÉRENTS. DANS CETTE INTERVIEW, PHILIPPE LEBAS NOUS EXPLIQUE SA MISSION ET NOUS CONFIE LES CLEFS D'UN MANAGEMENT EFFICACE.

FICHE D'IDENTITÉ EVOK

Il y a 26 ans, après avoir fait une école de commerce et s'être spécialisé en sciences sociales, Philippe Lebas a créé la première agence pédagogique, EVOK.

Articulée autour de 3 domaines d'activités, le conseil, la formation et le coaching, l'agence a développé une expertise dans le domaine de la santé, notamment auprès des grossistes répartiteurs, des laboratoires, pharmaciens et groupements de pharmaciens. Basée à Paris, l'agence pédagogique EVOK compte six consultants-formateurs dont deux formateurs pharmaciens et propose un catalogue de formations dédiées exclusivement aux pharmaciens. L'agence intervient sur l'ensemble du territoire français ainsi qu'en Belgique et en Afrique.

Un coaching en management commence par un "état des lieux de l'officine" : quels sont les critères pris en compte pour établir une stratégie de conseil aux pharmaciens ?

D'abord nous étudions l'entreprise au travers des 4 M "MONEY - MARKET - MACHINE - MEN", une méthode qui nous permet d'identifier les forces et faiblesses, ainsi que les menaces et les opportunités en présence. A travers cette approche globale, nous pouvons ainsi déterminer quel est l'état de santé de l'officine, puis initier dans un second temps avec le titulaire, le plan d'actions opérationnel. Au niveau des hommes, nous observons comment l'équipe est managée et comment sont répartis les rôles. Grâce à cette étude complète, nous sommes en mesure d'identifier les ressources, les leviers de croissance, les bonnes pratiques... à exploiter !

Comment se passe l'accompagnement des pharmacies via le réseau Les Pharmaciens Associés ?

En étroite synergie avec Les Pharmaciens Associés et son équipe de CDO, nous avons développé un cursus de formation longue en management. En effet, afin de garantir le succès de la démarche, il était important que la formation s'inscrive dans la durée et

mette en avant l'accompagnement, le suivi, par opposition aux actions de formation dites "one-shoot" (réalisées sur une journée). Le cursus de formation mis en place se compose en trois modules, qui eux-mêmes se déploient en trois étapes : "manager l'équipe", "manager l'entreprise" et "manager le changement". Avec à chaque fois, un espace-temps nécessaire à la mise en œuvre de chaque module.

"NOUS LES INCITONS DONC À DÉLÉGUER ET LES ORIENTONS VERS UN MANAGEMENT DÉLÉGATIF, PARTICIPATIF."

La force du réseau Les Pharmaciens Associés, réel facteur différenciant par rapport à d'autres groupements, tient également au fait que les CDO sont acteurs de la formation. Nous les formons afin qu'ils agissent comme de véritables "coach" auprès des pharmaciens. Ils ont une vraie relation de proximité avec le titulaire : ils lui rendent visite tous les deux mois, ont un entretien téléphonique mensuel et sont également disponibles par e-mail et téléphone. Pour faciliter leur travail sur le terrain, nous mettons à leur disposition un support sous forme de livret intitulé le "Passport Formation". Ce dernier recense

les engagements pris par le pharmacien, ses objectifs, les décisions qu'il a prises au niveau financier, matériel, humain...

Le coaching ne concerne-t-il que les titulaires ?

Bien sûr que non ! Les titulaires sont des personnes très occupées, qui travaillent environ 60h par semaine, ils sont véritablement "multi-tâches"... Nous les incitons donc à déléguer et les orientons vers un management déléгатif, participatif. De plus, il s'agit d'une vraie attente des pharmaciens adjoints. En effet, pour maintenir la motivation et la dynamique d'équipe, chacun doit avoir un rôle à jouer, et cela est bien entendu valable pour les préparateurs. Il existe une multitude de possibilités de délégation : nommer un responsable de la formation en interne, un responsable clientèle, un responsable de l'accueil ou du point de vente.

Comment aidez-vous les titulaires à bien manager leur équipe ?

Tout d'abord en ayant une démarche rationnelle grâce au logiciel de gestion d'officine Léo qui permet au titulaire de connaître la productivité de chacun des salariés de sa structure. C'est une donnée essentielle qui lui permet de répartir la masse salariale entre le back et le front



office : "Qui fait quoi ? Quand ? A quelle heure ? A quel coût ?". Si les rôles sont correctement répartis, c'est une véritable source de progrès pour la pharmacie : amélioration du climat social, amélioration de la satisfaction client...
Il est primordial que les salariés sachent exactement ce que leur titulaire attend d'eux ! Voici quelques exemples d'outils opérationnels :

- règlement intérieur,
- fiche de poste,
- réunion opérationnelle,
- formation flash,
- entretien individuel,
- grille d'évaluation des savoirs,
- matrice de communication managériale.

Nous proposons également un outil de communication efficient, le "Good morning briefing", qui agit tel un sas de décompression entre vie privée et vie professionnelle, pour bien commencer la journée. Le briefing est court, quelques minutes suffisent : l'équipe se réunit et fait le bilan des priorités de la journée, en échangeant des informations sur la vie économique et organisationnelle de l'officine. Il est impératif de donner des repères aux collaborateurs, pour obtenir ensuite des résultats qualitatifs et quantitatifs de leur part... C'est la définition même du management, obtenir des résultats !

Un coaching peut engendrer des changements importants dans une officine, qui eux-même peuvent provoquer des résistances chez les collaborateurs. Comment accompagnez-vous les titulaires sur les suites des changements mis en place ?

Nous avons un module intitulé "Manager le changement". Il faut garder à l'esprit que le changement est une loi de la vie : la transformation est perpétuelle, cela doit être intégré par les équipes. Mais pour que chacun accepte les changements nécessaires, il doit avant tout les comprendre. Le titulaire doit donner des informations sur l'économie de l'officine, qui est une entreprise, communiquer en chiffres ou en pourcentages sur les résultats de la pharmacie.

Nous travaillons également sur la mise en place d'outils simples et efficaces qui permettent de faire comprendre chacun des changements décidés. La méthode ACC, qui repose sur trois questions, en fait partie :

- A quoi cela sert ? : la réponse apportée ici va donner du sens au travail à mettre en place,
- Comment cela fonctionne ? : ici, il s'agira d'exposer les conséquences organisationnelles et les outils nécessaires au changement,
- Ce que cela vous apporte ? : ici, la réponse va permettre l'identification des bénéfices associés aux changements opérés, cela pour les trois cibles suivantes, pharmacie, collaborateur et client.
Qu'il s'agisse de la mise en place d'un rayon naturalité, d'un espace MAD, de changements d'horaires ou encore d'une modification du parcours client, il est important d'initier tout nouveau changement en utilisant la méthode ACC.

"IL FAUT GARDER À L'ESPRIT QUE LE CHANGEMENT EST UNE LOI DE LA VIE : LA TRANSFORMATION EST PERPÉTUELLE, CELA DOIT ÊTRE INTÉGRÉ PAR LES ÉQUIPES."

Que pensez-vous des Team Building, méthode de management très en vogue ?

Le team-building est un bon outil pour fédérer, mobiliser, développer le sentiment d'appartenance... toutefois il reste relativement difficile à mettre en place pour une TPE, notamment pour des questions budgétaires. Il est bien sûr important de fédérer l'équipe et de travailler à sa cohésion, mais avant tout, pour donner du sens, il est primordial d'avoir un projet. Sur 3 ans, sur 5 ans... l'objectif étant de savoir exactement ce que l'on veut faire.

Une des tâches délicates pour un pharmacien est de négocier avec les laboratoires. Comment est-il possible de manager les pharmaciens pour les aider sur ce point ?

Cela pose une question essentielle au regard de l'évolution du métier de pharmacien d'officine "Quel est mon métier ?". Le pharmacien est un scientifique, ses études ne le préparent pas aux fonctions de gestion d'une entreprise et acheter peut parfois être un exercice difficile. Tandis que, face à lui, les délégués des laboratoires sont de véritables professionnels de la vente qui jouent quatre à cinq fois le même match par jour ! Le rapport est trop déséquilibré : il est ardu pour le pharmacien de bien acheter, d'avoir toutes les informations pour réaliser dans chaque univers le référencement optimal.

Dans le cadre d'un réseau dynamique comme Les Pharmaciens Associés, l'externalisation de la fonction achat aurait plusieurs vertus : gains financiers, gains de temps... Ainsi avec son équipe,

le pharmacien se consacrerait exclusivement sur son rôle de professionnel de santé et sur le développement de son entreprise.

Comment accompagnez-vous les pharmaciens pour améliorer la relation clients ?

La première chose que nous étudions, ce sont les flux clients sur les trois dernières années et si nous prenons comme repère la pharmacie française moyenne, nous sommes sur un flux de 150 clients par jour. Nous communiquons aux pharmaciens l'arithmétique de la satisfaction client suivante : "1 = 3" et "1 = 11". "1 = 3" signifie qu'un client content, représente deux nouveaux clients grâce au bouche à oreille, mais à contrario, "1 = 11" signifie qu'un client mécontent, implique onze personnes qui vont être au courant... voire plus encore aujourd'hui avec les réseaux sociaux.

Pour soigner leur relation-client, nous donnons aux pharmaciens une grille d'auto-analyse afin qu'ils suivent correctement le processus d'accueil des clients en point de vente. Nous travaillons beaucoup sur la personnalisation de la relation, en développant avant tout la notion de proximité relationnelle. Internet va certes continuer de se développer, mais c'est un univers froid. L'INSEE indique notamment un retour vers le commerce de proximité, appelé "monde chaud". C'est une réelle opportunité pour qui saura la saisir,

"NOUS TRAVAILLONS BEAUCOUP SUR LA PERSONNALISATION DE LA RELATION, EN DÉVELOPPANT AVANT TOUT LA NOTION DE PROXIMITÉ RELATIONNELLE."

mais attention le consommateur doit bien trouver cette "chaleur" chez son pharmacien, sinon il retournera au froid d'Internet... C'est pourquoi nous recommandons fortement de nommer un responsable client parmi les membres de l'équipe officinale. Le principe du "client mystère", utilisé par Les Pharmaciens Associés, représente un outil formidable pour centrer l'équipe sur la qualité de service à offrir à chaque contact client. Le client mystère, à travers les trois visites qu'il réalise par an, demande un conseil, observe le point de vente, son agencement et la prise en charge dont il a bénéficié, puis il remplit une grille d'analyse. À partir de ses observations, un reporting est réalisé à destination du titulaire puis communiqué à son équipe en présence du CDO. Des points forts et des points d'amélioration apparaissent, véritable photo à l'instant "T" de leur pharmacie.



Dans le dernier numéro de l'Astera Mag, nous traitons des regroupements de pharmacies. Comment accompagnez-vous les pharmaciens dans cette étape ?

Lors de regroupements et de transferts, il est très important d'accompagner les titulaires qui s'unissent. Surtout lorsqu'il y a une problématique de territoire à dépasser, notamment lorsqu'un pharmacien doit rejoindre l'officine d'un ancien concurrent. A ce titre, il est nécessaire de respecter les étapes du parcours de connaissance de l'autre, qui à terme amèneront sur la construction d'une nouvelle équipe.

Étape 1

Nous accompagnons les titulaires sur l'écriture du but commun, les objectifs de moyens, le partage du pouvoir, avec un protocole fixant les règles du jeu. Selon leurs sensibilités, ils peuvent se partager les tâches : l'un peut par exemple prendre en charge les ressources humaines et l'autre la gestion des achats. Ce partage entre temps de travail et gestion de l'entreprise doit être correctement réalisé. Ensuite, ils définissent ensemble le projet à présenter à l'équipe, avec des objectifs de développement motivants : l'histoire doit donner envie à chacun des collaborateurs de s'investir. Il est important de ne pas s'attarder sur les points négatifs et de valoriser les points positifs.

Étape 2

Organiser une première rencontre autour d'un repas, dont la symbolique est forte dans notre culture, afin de présenter le projet et faire comprendre l'objectif du regroupement. Le but final étant de rassurer et de donner envie aux collaborateurs.

Étape 3

Prévoir une journée, si possible un dimanche hors cadre de l'officine, afin de faire travailler les équipes ensemble. La journée se compose sous forme d'atelier, où les équipes se mélangent et travaillent sur des thèmes précis. Se rencontrer directement sur le lieu de travail pourrait au contraire être un choc pour certains...

Astera a récemment mis en place un CE virtuel, une plateforme de ventes privées dont tous les pharmaciens adhérents ont reçu la carte de membre. Que pensez-vous de cette initiative ?

C'est une excellente opportunité pour les titulaires ! L'occasion pour eux de profiter d'un outil formidable, habituellement réservé aux grands groupes, aux grandes entreprises. C'est idéal pour motiver les équipes, et leur faire preuve de reconnaissance, c'est une vraie valeur ajoutée !

Le modèle coopératif :
plus forts ensemble !



ASTERA
100%
PHARMACIENS



6 700 pharmaciens sociétaires l'ont choisi

Une coopérative a pour seul objectif de servir au mieux les intérêts de ses sociétaires. Ce sont la **contribution** des idées et la **mutualisation** des outils qui créent sa richesse. Ce collectif intelligent offre aux pharmaciens sociétaires les meilleurs services pour la pérennité de leur officine. Choisir le modèle coopératif Astera, c'est maintenir la santé de son officine et développer son rôle d'acteur majeur de Santé Publique.

