



**Le management
pour réussir
ensemble**



LE MANAGEMENT POUR RÉUSSIR ENSEMBLE

ADHÉRENT DU RÉSEAU LES PHARMACIENS ASSOCIÉS, CO-TITULAIRE AVEC SA FEMME DE LA PHARMACIE D'ARGOUGES À BAYEUX, PIERRE VILLEDIEU CROIT EN LA FORCE D'UN MANAGEMENT COLLABORATIF. IL ENTEND FAIRE FACE EN ÉQUIPE AUX PROFONDES MUTATIONS QUE CONNAÎT LE SECTEUR. RESPONSABILISER, ÉCOUTER, FORMER, RÉCOMPENSER, LA CLÉ DU SUCCÈS DE L'OFFICINE RÉSIDE DANS UN MANAGEMENT PARTICIPATIF.

FICHE D'IDENTITÉ

Pharmacie d'Argouges, Bayeux

Titulaires : Pierre Villedieu, Amélie Villedieu

Date de création : 2014

Équipe de dix personnes : deux titulaires, un adjoint, six préparatrices et une élève préparatrice

Surface : 220m²

Chiffre d'Affaires : 3,1 M€

Après une première installation à Bayeux en 2004 puis une fusion avec une autre officine un an plus tard, Pierre Villedieu s'est installé en 2014 dans la Pharmacie d'Argouges.

"Une opportunité que j'ai saisie aussitôt au vu de la place disponible ici mais aussi parce que nous pouvions être co-titulaire avec ma femme".

Trois ans plus tard, la pharmacie s'est agrandie et automatisée pour répondre, notamment, aux nouveaux besoins liés à l'implantation d'un pôle de santé à proximité immédiate.

Quelle est votre vision du management en officine ?

Le management consiste à faire en sorte que chacun participe et maîtrise son rôle dans l'entreprise. L'intérêt personnel doit se fondre avec l'intérêt collectif. Et il convient de réaliser tout cela en gardant l'ambition de faire des choses simples. Simples mais pas simplistes pour autant. C'est véritablement mon leitmotiv.

Le management, c'est aussi savoir évoluer. Nous nous sommes ainsi lancés dans le processus de certification ISO. Une démarche pour davantage de qualité qui participe elle aussi à un meilleur management. Parallèlement, nous avons automatisé la réception et le tri des commandes. Un robot s'occupe désormais de cette tâche, ce qui nous fait gagner énormément de temps. C'est une transformation de la façon de travailler. Au lieu de passer sa matinée sur une commande, qu'elle soit grosse ou petite, grâce au robot, tout se fait rapidement et automatiquement. Nous pouvons dès lors nous consacrer à des tâches pour lesquelles nous manquions justement de temps auparavant. Cela nous rend par ailleurs plus disponible pour l'accueil du public ainsi que pour mener des entretiens pharmaceutiques

qui demeurent assez chronophages. Ce robot a également permis d'absorber l'augmentation de clientèle liée à l'ouverture du pôle de santé voisin.

De la même manière, nous suivons de très près l'e-commerce. Aujourd'hui, nous disposons du site vitrine réalisé par le réseau Les Pharmaciens Associés. Le click'n collect fonctionne déjà pour le matériel médical avec Oxypharm.

"LES SALARIÉS DOIVENT EUX AUSSI DEVENIR ACTEURS DE L'ENTREPRISE, MAÎTRES DE LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL."

Je n'attends pas immédiatement une fréquentation ou des achats en masse mais c'est important d'y être maintenant, de jouer un coup en avance sur les évolutions de notre métier. Même si ce n'est pas forcément une attente de la patientèle -une étude réalisée à l'officine nous l'a confirmée-, pour moi, l'e-commerce va devenir incontournable dans les années à venir. Si l'on y réfléchit bien, les gens qui ont soixante ans aujourd'hui sont déjà tous connectés alors dans dix ans, quand ils exprimeront de nouveaux besoins, ils ne seront pas moins branchés et il faudra savoir répondre présent.

Le management est-il naturel chez vous ? Est-ce une priorité ?

Notre métier est en pleine mutation. Tout évolue et notamment les marges sur la vente des médicaments remboursés. Parallèlement à ça, il y a une volonté des pouvoirs publics

de nous guider vers de nouvelles missions. Une vision que je trouve particulièrement intéressante d'ailleurs. Quoiqu'il en soit, le management est une des réponses à toutes ces évolutions.

Je me suis éveillé au management alors que je suivais un Diplôme Universitaire (DU) d'éducation thérapeutique. Même s'il ne s'agit pas de management en tant que tel, il y a dans ce cursus des notions applicables au management. Ce DU vise à favoriser la connaissance de son traitement, pour résumer très sommairement.

On aborde donc les notions de motivation pour amener le patient à se mobiliser, à devenir acteur de sa santé. La logique du management me semble très similaire. Les salariés doivent eux aussi devenir acteurs de l'entreprise, maîtres de leur parcours professionnel. Cette formation m'a donnée les clés du mécanisme de la motivation, de l'appropriation de la pathologie par le patient pour son traitement. Et finalement, le management s'apparente bien à cela puisqu'il s'agit pour chacun de s'approprier son propre travail et en comprendre les tenants comme les aboutissants.

J'ai pu approfondir tout cela au cours d'un coaching en management proposé par le réseau Les Pharmaciens Associés. Durant trois jours, on aborde le management de son équipe, de son entreprise et, le point le plus important pour moi, le management du changement. C'est un point qui entre en résonance avec ma propre histoire. Depuis, je puise dans les outils et le contenu de cette formation, ainsi que dans les fonds du DU d'éducation thérapeutique pour réaliser mon propre management.



Quel type de manager êtes-vous ? Quelles sont pour vous les qualités d'un bon manager ?

Je ne sais pas si je suis un bon ou un mauvais manager mais il ne fait aucun doute que cela m'intéresse. En tout cas, il me semble qu'un bon manager doit bien connaître son entreprise et toujours garder en tête les objectifs qu'il désire atteindre. Il faut se connaître soi-même avant tout parce qu'il n'y a pas qu'un seul type de manager ou de management.

En tout premier lieu, il convient de regarder son officine en se demandant ce que l'on peut et ce que l'on veut en faire. Une fois son projet arrêté, il faut faire preuve de pédagogie pour expliquer sa vision à son équipe afin qu'elle y adhère. Pour la fédérer parfaitement, il faut que tous soient en "zone de confort". Pour cela je me réfère souvent à la pyramide de Maslow*. Pour moi, tout est là. Cette pyramide dresse les différents besoins de l'être humain : besoin physiologique, de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance et d'accomplissement. Le but consiste évidemment à répondre à tous ces besoins. Je garde toujours cela en tête.

Je crois aussi aux vertus de la proximité avec son équipe. Il faut être réactif pour féliciter comme pour s'attaquer aux problèmes. La critique est constructive. On prend le temps d'expliquer ce qui ne va pas, d'en chercher les causes. Si le raisonnement est logique, la remarque ne peut faire que progresser.

Le management d'aujourd'hui tend vers moins de verticalité. Il invite les salariés à davantage participer au projet de la pharmacie. Une chose est claire, je ne peux pas y arriver tout seul. Je me place clairement dans un management d'équipe. Si quelqu'un développe bien un secteur, c'est parce que derrière d'autres ont bien travaillé aussi. Les bons résultats sont forcément collectifs.

Comment votre management se traduit-il ? Que mettez-vous en place dans l'officine pour parvenir à vos objectifs ?

La mise en place d'un bon management prend du temps. L'investissement humain est important. On fait des réunions individuelles deux fois par an, assez longues. Cela peut durer plus d'une heure durant laquelle on prend le temps de s'expliquer. On revient sur ce qui s'est passé à l'officine pour mieux comprendre les résultats de chacun. J'invite mes collaborateurs à remplir un questionnaire d'auto-évaluation avant ce genre de réunion. Je fais de même de mon côté et on confronte nos visions le jour de la rencontre. Cela peut aider à lever d'éventuelles incompréhensions mutuelles.

D'autres rencontres plus régulières sont organisées. On se voit ainsi tous les mois lors de réunions flash, pas plus de dix minutes, pour faire un point rapide sur les objectifs en cours. L'officine est grande, le travail ne manque pas, on peut donc passer des

journées à se croiser sans vraiment avoir le temps de se parler. Or il est important de garder le contact avec tout le monde. Enfin, toute l'équipe se réunit une fois par mois pendant une heure. Je demande là encore à chacun de bien préparer cette réunion. Dans notre pharmacie, chacun a la charge d'un univers, d'une partie de l'officine. Ces réunions sont donc l'occasion d'informer l'ensemble de l'équipe des résultats de chacun. Il y a souvent un grand thème par session suivi d'un temps de libre parole des uns et des autres. J'essaie de faire des réunions les plus collaboratives possible. Pour s'approprier un projet, il faut y participer et il est important que tout ne soit pas vertical. En tout cas, cela lève beaucoup de freins.

Quels objectifs prioritaires poursuivez-vous à travers le management ? Attendez-vous de meilleurs résultats ? Une vie meilleure dans l'entreprise ? Une plus grande fidélité de votre équipe ?

Un peu de tout ça ! Ma priorité est de voir que l'équipe se sente bien dans ses baskets au travail. Si on a une bonne entente de l'équipe, cela se ressent au comptoir. Et si la patientèle est satisfaite, on atteint nos objectifs ! Je veux que mes collaborateurs se définissent comme une équipe. Que nous progressions en équipe. Et même si l'on se fixe évidemment des objectifs individuels, ceux qui comptent vraiment demeurent collectifs.

Le management se doit également de simplifier la vie de l'entreprise. La méthode ACC est idéale pour ça. Quelle que soit la situation, elle aide à la prise de décision en toute simplicité. Il suffit, pour chaque changement, de se demander "À quoi cela sert ?", "Comment cela marche ?" et "Ce que cela vous apporte ?". Nous nous en servons notamment dans notre volonté de développer l'ordonnance en travaillant sur le couplage des médicaments ou pour parfaire notre expertise sur les références les plus fréquentes.

Quels moyens mettez-vous en place pour valoriser vos collaborateurs ?

Encore une fois, je suis pour un management d'équipe. Cela passe notamment par une plus grande autonomie de chacun. Ici, chacun gère un univers particulier de l'officine. Chaque collaborateur suit une fiche de poste, sur laquelle on revient chaque année pour rappeler, au besoin, la mission mais aussi pour se donner de nouveaux objectifs ou de nouvelles tâches. On a également un tableau qui répertorie l'ensemble des missions de chacun pour avoir une vision globale de l'officine. C'est très utile notamment pour les nouveaux arrivants.

"LE MANAGEMENT D'AUJOURD'HUI TEND VERS MOINS DE VERTICALITÉ. IL INVITE LES SALARIÉS À DAVANTAGE PARTICIPER AU PROJET DE LA PHARMACIE."

On a également mis en place un système d'intéressement sous forme de plan d'épargne entreprise. Il s'agit là pour moi d'une récompense individuelle pour de bons résultats collectifs. Ce dispositif a été mis en place en même temps que le programme de fidélité "Ma Pharmacie Privilèges" proposé par Astera. Nous n'avons donc pas encore eu l'opportunité de nous pencher sur ce dernier. Toutefois, cela reste un outil de management qui peut se révéler efficace pour récompenser les collaborateurs sur des missions ponctuelles. Je pourrais davantage l'utiliser lorsque tous nos objectifs seront atteints. Tous les systèmes sont bons pour motiver et stimuler mes équipes.

Vos efforts de management ont-ils été payants ?

Trois ans après notre installation, la pharmacie a beaucoup grandi et nous avons réalisé nombre de nos objectifs initiaux. Alors si nous sommes en évolution, c'est que les gens viennent. Et si les gens viennent, c'est que l'équipe travaille bien. Et si l'équipe travaille bien, c'est peut-être

que le management n'est pas mauvais... En tout cas, les salariés apprécient d'être responsabilisés. Ce n'était pas formalisé avant et le côté formel est important. Quand on a fait leur fiche de poste, je leur ai dit que c'était aussi important que leur contrat de travail. Légèrement, peut-être un peu moins, mais humainement, dans notre relation, cela compte beaucoup. L'utilisation de certains outils a également positivement influencé mon activité. C'est le cas notamment d'OffiSanté. Cet outil d'évaluation et de statistiques mis en place par le réseau Les Pharmaciens Associés s'avère très important dans mon management. Il donne des renseignements sur l'activité de l'officine et de son équipe. Tout y est synthétique et facilement accessible. Cela permet de mieux connaître son entreprise. Je suis un peu maniaque sur les statistiques, alors je les regarde quotidiennement, mais les personnes

raisonnables se contentent de les consulter une fois par mois. Grâce à toutes ces informations, je peux réajuster mon activité, mes négociations avec les laboratoires, faire preuve de plus de précisions avec mes salariés lors des réunions flash. C'est un outil de dialogue et d'échange finalement. C'est important que l'équipe puisse évaluer son travail mais elle doit pour cela disposer d'information. OffiSanté le permet.

Quelle importance accordez-vous à la montée en compétence de vos collaborateurs ?

On échange souvent sur le sujet avec les salariés notamment lors des entretiens et évaluations. En fonction de leurs résultats, on leur propose un panel de formations adaptées. On peut choisir de renforcer leurs points forts dans l'optique d'une spécialisation ou bien de travailler sur

"CHAQUE COLLABORATEUR SUIT UNE FICHE DE POSTE, SUR LAQUELLE ON REVIENT CHAQUE ANNÉE POUR RAPPELER, AU BESOIN, LA MISSION MAIS AUSSI POUR SE DONNER DE NOUVEAUX OBJECTIFS OU DE NOUVELLES TÂCHES."

les points faibles pour homogénéiser les compétences. Quelle que soit la personne rencontrée au comptoir, il faut que l'on atteigne ce que j'appelle la mise en sécurité. Il ne suffit pas de bien connaître le médicament, il faut aussi savoir écouter le patient pour ne pas passer à côté de choses importantes. La mise en sécurité, c'est un tout et tous mes collaborateurs se doivent d'y parvenir.

Chaque salarié fait au moins une formation validante sur son Développement Professionnel Continu (DPC) par an. Cette année, mes collaborateurs ont suivi des formations en technique de vente, en aromathérapie, autour du matériel médical. J'entends les accompagner vers une montée en compétence. Cela fait d'ailleurs parti, au même titre que la certification, de nos objectifs prioritaires.

*La pyramide de Maslow est une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins, une théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 par le psychologue Abraham Maslow.



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.

