

**UNIVERSITE DE STRASBOURG**

**2016**

**\*\*\*\*\***

**ECOLE DE MANAGEMENT**



**MEMOIRE**

Présenté et soutenu publiquement le 10 Février 2016

En vue de l'obtention du

**DIPLOME UNIVERSITAIRE DE MANAGEMENT DE L'OFFICINE**

Sur un sujet dédié à :

***"Reprendre une équipe officinale :  
se faire accepter comme jeune manager leader  
et instaurer le changement."***

Par **Sophie HIOLLET**,

Née le 31 Juillet 1983 à Mont-de-Marsan (40)

**JURY**

**Madame Marie HENRY :**

Docteur en Pharmacie,

Enseignante responsable de l'Executive MBA Marketing et Management de la pharmacie d'officine  
et du Diplôme Universitaire Management de l'Officine

**Madame Nathalie BARTH :**

Docteur en Pharmacie,

Responsable développement Formations  
Pharma Perspectives



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>1ERE PARTIE : DEVENIR UN MANAGER LEADER</b> .....	<b>4</b>
1.    DEFINITIONS .....	4
a. <i>Qu'est-ce qu'un MANAGER ?</i> .....	4
b. <i>Qu'est-ce qu'un LEADER ?</i> .....	4
c. <i>Notion de Leadership</i> .....	4
2.    IDENTIFIER SON PROFIL PERSONNEL.....	5
a. <i>Méthode Herrmann</i> .....	6
b. <i>Prendre conscience de son propre style de management</i> .....	7
3.    APPRENDRE L'HUMILITE.....	11
a. <i>Accepter ses limites.</i> .....	11
b. <i>Assouplir son comportement</i> .....	11
4.    ÊTRE CAPABLE DE CHANGER ET D'AJUSTER SON COMPORTEMENT .....	12
a. <i>Selon l'équipe.</i> .....	12
b. <i>Selon l'environnement.</i> .....	12
<b>2EME PARTIE : IDENTIFIER SES COLLABORATEURS.</b> .....	<b>14</b>
1.    DETERMINER LES DIFFERENTS PROFILS AU SEIN DE L'EQUIPE .....	14
a. <i>Selon les couleurs prédominantes</i> .....	14
b. <i>Selon la génération</i> .....	15
2.    FAIRE UN BILAN DES COMPETENCES DE CHACUN .....	18
<b>3EME PARTIE : OPTER POUR UNE GESTION DU CHANGEMENT DE L'ENTREPRISE</b> .....	<b>19</b>
1.    ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT IMMEDIAT DE L'ENTREPRISE .....	19
a. <i>Habitudes de travail et comportementales</i> .....	19
b. <i>Anciennes techniques managériales</i> .....	19
2.    ANALYSE DU NIVEAU DE MOTIVATION DE L'EQUIPE.....	20
a. <i>Les principaux facteurs de motivation</i> .....	20
b. <i>Les principaux facteurs de démotivation</i> .....	20
3.    ANALYSE DU CLIMAT DE L'EQUIPE .....	21
4.    ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET MISE EN PLACE DE LA STRATEGIE COMMERCIALE.....	21
5.    GERER LA RESISTANCE AU CHANGEMENT .....	22
6.    METTRE EN PLACE LES BASES DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS L'EQUIPE.....	24
7.    LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION. ....	26
<b>4EME PARTIE : ORCHESTRER ET METTRE EN SCENE LES ACTEURS</b> .....	<b>27</b>
1.    ANTICIPER L'ARRIVEE DANS L'ENTREPRISE .....	27
2.    RESPECTER UNE PHASE D'OBSERVATION.....	27
3.    COMMENT FAIRE ADHERER L'EQUIPE A UN BUT COMMUN ?.....	28
4.    ENTREtenir LA MOTIVATION .....	30
a. <i>Maîtriser l'art du feedback.</i> .....	31
b. <i>Instaurer une écoute avec une prise en compte des attentes individuelles</i> .....	31
c. <i>Donner du sens à l'entreprise</i> .....	32
d. <i>Choisir un engagement durable de l'officine</i> .....	32
5.    ASSURER LA COHESION DE L'EQUIPE .....	34
a. <i>Désamorcer les conflits</i> .....	34
b. <i>Souder l'équipe</i> .....	34
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>37</b>

## Introduction

---

Si la reprise d'une officine donne lieu à une analyse fine et détaillée avant une acquisition, celle du capital humain est trop souvent délaissée par le repreneur. L'équipe constitue pourtant le capital le plus sensible au changement... et le moins définitif. Elle représente également un formidable levier de productivité.

C'est pourquoi, le management de nouveaux collaborateurs ne s'improvise pas et nécessite un temps de réflexion afin d'élaborer un projet d'entreprise en accord avec les valeurs essentielles du futur titulaire, en tenant compte des différents profils qui s'offrent à lui. Ce projet doit être bâti autour d'objectifs simples et clairement définis. Il évoluera avec le temps pour s'adapter aux contraintes de l'officine et aux compétences de l'équipe, mais le titulaire restera dans tous les cas le seul maître à bord. La mission reste d'autant plus délicate que le futur manager est bien souvent plus jeune que l'ensemble des personnes qui composent l'équipe qu'il reprend.

Nous verrons dans un premier temps comment la notion de leader reste essentielle pour instaurer la reconnaissance et la confiance de l'équipe.

Nous aborderons ensuite les différentes catégories de collaborateurs auxquels le titulaire peut être confronté, comment instaurer le changement, et enfin, nous développerons l'art et la manière de mettre en scène tous les acteurs.

# 1ère Partie : DEVENIR UN MANAGER LEADER

---

## 1. Définitions

### a. Qu'est-ce qu'un MANAGER ?

Le "manager" est à l'heure actuelle la personne qui assure le management d'une équipe. En réalité, ce nom commun vient du verbe français **manager** qui est une transcription du verbe anglais **to manage** lui-même emprunté à l'italien **maneggiare...** Mot dans lequel on perçoit clairement la présence de la main, "mano" en italien, qui vient tout droit de "manus" en latin. Maneggiare signifie "entraîner un cheval en le dirigeant avec la main".

Manager, c'est un savoir-faire technique et relationnel consistant à mener et diriger une équipe dans un contexte donné évolutif (l'environnement), en tenant compte des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de l'entreprise. Le but étant d'atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation.

Manager une officine, c'est être capable de gérer et de rentabiliser son entreprise en s'appuyant sur son capital humain. C'est une activité pluridisciplinaire qui au final mêle la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, la gestion financière ainsi que le marketing.

### b. Qu'est-ce qu'un LEADER ? (16)

Le mot vient du verbe anglais "to lead" qui signifie "indiquer le chemin". D'après sa définition, un leader est "une personne ayant une influence démontrable sur le groupe". Il ne suffit pas de vouloir être un leader, il faut être reconnu ainsi par les autres. Tout est question de perception. La difficulté résulte du fait que cette reconnaissance n'est jamais définitivement acquise... L'image que l'on prête au leader est généralement positive. Il n'en est pas toujours de même pour le manager. En effet ce dernier doit assurer le respect d'une gouvernance dans le cadre d'une certaine stabilité organisationnelle, un pilotage des opérations et une atteinte des objectifs définis dans un cadre délimité. En comparaison, le leader est supposé être visionnaire, il doit catalyser les énergies et innover.

Le manager incarne le contrôle, le leader incarne le changement. Le leader inscrit son action dans un mouvement perpétuel. Il cherche à convaincre. Plutôt que d'ordonner et de forcer l'exécution, il recherche l'adhésion. Doté d'un courage sans faille le leader exemplaire possède le sens des réalités, une éthique irréprochable, une capacité à laisser s'exprimer les émotions de manière spontanée, une aisance relationnelle, un talent d'orateur, un charisme affirmé et enfin une grande humilité...

D'une façon générale, le leader croit dans le futur. Il a confiance en ses capacités et ne sous-estime jamais les difficultés, il transforme les inquiétudes en actions.

Au final, il est capable d'instaurer le changement et aide les autres collaborateurs à croire en eux.

### c. Notion de Leadership (17 - 18)

Le leadership est un terme emprunté à l'anglais.

D'une manière générale, il peut être défini comme "la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres". Il s'agit d'une autorité d'influence basée sur les relations nouées avec les membres d'une équipe pour les faire adhérer à un projet commun. Le leadership correspond à une reconnaissance et non à un statut.

Ceci implique pour le leader, une **communication** efficace avec les membres du groupe afin de motiver les collaborateurs pour atteindre les objectifs fixés.

La communication est un puissant outil de gestion qu'il faut sans cesse améliorer. En effet, une personne ne peut exercer une influence que si elle est capable de communiquer avec les autres.

En outre, l'un des freins au développement d'une officine, à l'épanouissement des membres de l'équipe et du titulaire, et au maintien de la motivation collective, réside dans le maintien de comportements individualistes. Vivre au jour le jour, naviguer à vue, effectuer mécaniquement ses différentes missions chacun dans son coin, est générateur d'ennui et contribue à tuer la motivation.

C'est grâce à l'information et à la communication que le titulaire va donner du sens à l'action, en respectant trois principes dans sa façon d'énoncer les choses : l'essentiel est d'annoncer aux collaborateurs *ce qu'il faut faire, comment le faire et pourquoi le faire*.

Nous développerons dans un chapitre ultérieur, les bases réelles de la communication au sein de l'équipe.

Pour le nouveau titulaire, la finalité de la notion de leadership est de développer son autorité en étant reconnu par tous les membres de l'équipe. Cette notion de **reconnaissance** nécessite une confiance et un respect mutuels, et une écoute entre le leader et son équipe.

Pour obtenir cette confiance et ce **respect** de l'ensemble des collaborateurs, il faut que le titulaire se montre **exemplaire**. *"Rien n'est si contagieux que l'exemple"* disait La Rochefoucauld.

Le devoir commande, l'exemple entraîne. Ainsi, la crédibilité en tant que pharmacien titulaire repose sur l'adéquation entre le discours et les actes, entre l'exigence exprimée et le comportement adopté.

Pour être exemplaire, il faut être congruent. Le titulaire exemplaire doit s'appliquer les mêmes règles de conduite que celles qu'il dicte à son équipe. De cette façon, il reste cohérent avec les valeurs et les principes en vigueur dans l'officine. C'est par son engagement personnel qu'il pourra appuyer sa crédibilité et gagner la confiance de son équipe.

La reconnaissance du titulaire passe également par une **responsabilisation** des membres de l'équipe en leur confiant différentes missions en rapport avec leurs compétences. C'est ce que l'on appelle le leadership participatif. Il conduit chaque personne à s'engager et à contribuer à l'innovation et au progrès de l'entreprise grâce à une délégation du pouvoir.

Ainsi la notion de leadership est fondée sur quatre valeurs : la communication, le respect mutuel, l'exemplarité du titulaire et la responsabilisation du personnel. Tout ceci permet d'obtenir une reconnaissance unanime de la part de l'équipe, à l'origine de la performance de l'entreprise.

Notion essentielle pour le nouveau titulaire, elle devra être son leitmotiv après avoir identifié les forces et les faiblesses de son propre profil .

## **2. Identifier son profil personnel**

Savoir déterminer son identité managériale par une analyse personnelle correspond à l'étape initiale fondamentale pour le futur titulaire afin d'atteindre ensuite une efficacité optimale auprès de ses collaborateurs. Ainsi, Socrate disait : *"Connais-toi toi-même"*.

L'incitation à s'interroger sur soi-même s'impose lors de la reprise d'une officine.

Un manager exemplaire doit d'abord agir sur soi avant de changer "les autres" et doit être capable d'accepter une réalité différente de la sienne. En effet, l'acceptation de l'autre commence par l'acceptation de soi, ce qui suppose la connaissance de soi et de son mode de fonctionnement.

Différentes méthodes existent pour identifier son "style" personnel de management, nous évoquerons principalement la méthode Herrmann.

a. Méthode Herrmann (15)

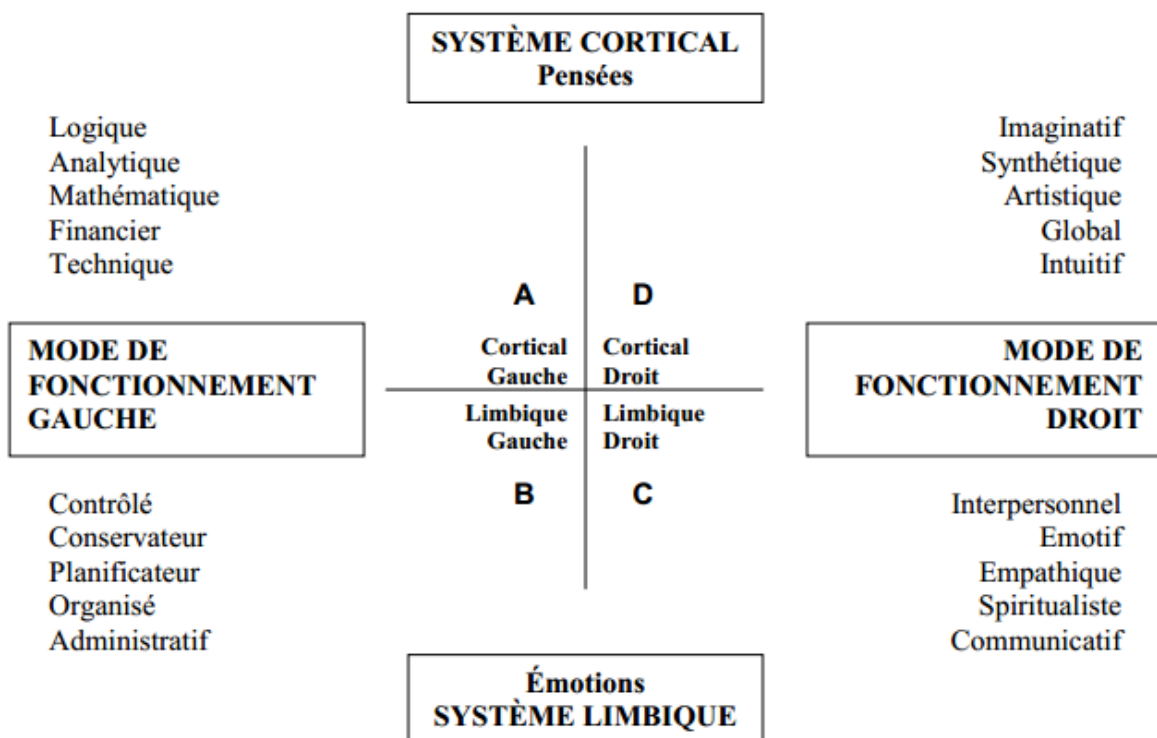
Fondée dans les années 75 par un chercheur américain, Ned Herrmann, cette approche psycho-comportementale repose sur une théorie démontrée par les neurosciences, selon laquelle chaque individu possède un profil cérébral qui lui est propre et qu'il développe et renforce tout au long de sa vie.

En fonction de son milieu socio-culturel, familial, scolaire, professionnel, des expériences et des rencontres faites, chaque personne active et sollicite de façon plus ou moins intense telle ou telle partie de son cerveau.

Ces préférences sont modulées par une composante génétique "héréditaire" et une composante "acquise" évoluant selon l'environnement et les événements de la vie quotidienne.

L'individu développe ainsi des préférences cérébrales plus ou moins marquées sur :

- le cerveau droit (intuitif et global)
- le cerveau gauche (logique et analytique)
- le cerveau limbique (émotionnel et affectif)
- le cerveau cortical (réfléchi, conceptuel et spéculatif)



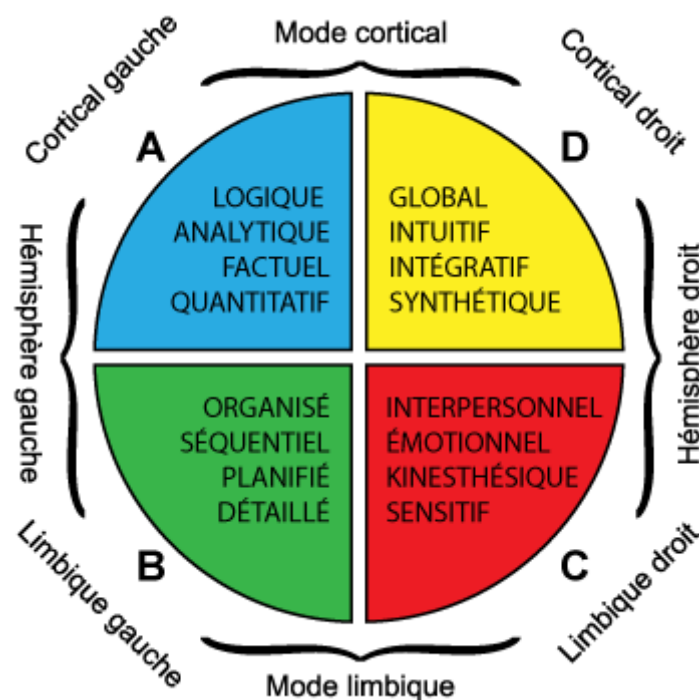
**Les quatre quadrants de réactivité cérébrale selon le modèle de Ned Herrmann.**

Chaque personne possède ainsi une carte mentale unique, lui permettant d'appréhender le monde et à fortiori les différentes tâches professionnelles, à travers le prisme de ses préférences cérébrales. C'est pourquoi certaines personnes seront plus efficaces et performantes dans certains postes que dans d'autres qui leur demanderont plus d'efforts, plus d'énergie, pour un résultat moins satisfaisant.

Le profil des préférences cérébrales Herrmann est réalisé à partir d'un questionnaire (HBDI : Herrmann Brain Dominance Instrument) qui permet de quantifier le degré d'utilisation par un individu de chacun des quatre quadrants du cerveau :

- cortical gauche (résolution de problèmes, mathématiques, analyse, logique, technique)
  - Apparenté à la couleur BLEUE
- limbique gauche (contrôle, organisation, planification, administration, méthode)
  - Apparenté à la Couleur VERTE
- limbique droit (verbal, musicien, spiritualiste, émotionnel, doué pour les contacts humains)
  - Apparenté à la couleur ROUGE
- cortical droit (synthétique, conceptuel, créatif, imaginatif, global, artistique)
  - Apparenté à la couleur JAUNE

Il paraît évident qu'une préférence sur un quadrant ou sur l'autre déterminera une plus grande capacité à mener à bien certaines tâches.



Une personne développe rarement une mono dominance. Elle manifeste souvent des compétences sur deux, trois et parfois même (mais c'est très rare) sur les quatre quadrants du cerveau.

Toute la difficulté pour un jeune manager va résider dans l'analyse de sa propre personnalité.

b. Prendre conscience de son propre style de management. (1)

L'identification de ses prédominances cérébrales parmi les différents quadrants afin de déterminer son profil personnel, est primordiale pour le titulaire qui reprend une officine.

Cette prise de conscience et l'acceptation de son propre "style" représentent le premier degré à franchir pour être performant.

Grâce à la compréhension de ces préférences comportementales, il est possible d'établir quatre styles de management qui ont les caractéristiques des quatre couleurs abordées précédemment.



### ❖ Les corticaux droits... Couleur JAUNE dominante

*"Le génie se fait une route où personne n'a marché avant lui, il court sans art, sans règle, il laisse loin derrière lui ce qui n'est que raison et exactitude." Voltaire*

Les corticaux droits sont très indépendants et n'aiment pas se laisser enfermer dans des jugements trop catégoriques. Réfléchissant par association d'idées, ils aiment échanger et ils étonnent par leur originalité, leur humour, leur créativité, leur goût artistique, leur intuition, leur imagination, leur joie de vivre et leur audace.

Toujours tournés vers l'avenir, ce sont des visionnaires optimistes qui aiment le risque et le changement. Le détail ne les intéresse pas. Foncers, entrepreneurs, parfois rêveurs ils aiment faire plusieurs choses en même temps en ayant souvent recours à la procrastination.

#### **Le manager doit-il être "JAUNE" ?**

Oui, car il doit se projeter dans le futur, donner de la vision et du sens à l'action de ses collaborateurs. L'aptitude à être visionnaire lui permet d'appréhender les évolutions du métier et de s'y adapter rapidement.

Il doit cependant s'attacher à fixer des objectifs lisibles, visibles et contributifs.

- Lisibles, c'est-à-dire clairs et précis dans leur formulation. Le manager doit s'assurer de la bonne compréhension de son interlocuteur, ce qui passe par une capacité de communication optimale avec si besoin une reformulation des attentes.
- Visibles, c'est à dire qu'il est nécessaire de décliner un objectif en sous-objectifs intermédiaires selon un calendrier précis.
- Contributifs, car l'objectif personnel fixé à un collaborateur ne doit pas lui faire oublier son engagement collectif.

Manager en cortical droit se résume à fixer un cap en se projetant dans le futur, ce qui nécessite au quotidien de fixer, avec professionnalisme, des objectifs individuels et collectifs à ses collaborateurs. C'est aussi faire partager ses ambitions sur la nature du futur et faire rêver...

### ❖ Les limbiques droits...Couleur ROUGE dominante

*"On ne voit bien qu'avec le cœur, l'essentiel est invisible pour les yeux" Antoine de Saint-Exupéry, Le Petit Prince*

Les limbiques droits sont dotés d'une véritable " intelligence émotionnelle".

Sentimentaux, sensibles à l'ambiance, spontanés, directs, ils détestent le conflit, ils aiment être aimés, sont assez susceptibles et s'inquiètent assez facilement de ce qui se passe mal ou qui pourrait mal se passer.

Il savent communiquer de façon empathique avec simplicité et conviction.

#### **Le manager doit-il être "ROUGE" ?**

Oui, car il doit transformer les ressources humaines qui l'entourent en richesses humaines.

Il doit être capable de révéler la sensibilité de chaque individu afin d'harmoniser les rapports au sein de l'équipe et d'apaiser les éventuels conflits.

En outre, un manager doit être positif et ne pas se laisser contaminer par la sinistrose ambiante.

La capacité des " Rouges" à avoir une vision positive est une richesse permettant de maintenir une ambiance agréable malgré le climat de compétition économique qui règne à l'heure actuelle.

Un bon manager doit véhiculer de l'enthousiasme et de la bonne humeur.

Enfin, il doit mettre en confiance ses collaborateurs, reconnaître le droit à l'erreur et animer son équipe avec discernement. Les limbiques droits excellent dans l'art du pardon, de la récompense et du respect de l'autre.

Manager en "rouge" c'est , en résumé, animer son équipe autour des valeurs de la confiance, de la bonne humeur, de la simplicité, de la positive attitude, du discernement et de la valorisation des efforts individuels et collectifs.

La prédominance des émotions dans ce style managérial permet une prise en compte des individus en tant que "personnes". Chaque collaborateur est considéré dans son intégralité, en tenant compte de ses compétences professionnelles et de ses variables personnelles.

Cependant , il faut être prudent car cet aspect paternaliste peut rapidement faire perdre la notion de hiérarchie aux collaborateurs et favoriser une trop grande liberté d'action de certains pouvant aboutir à une perte totale de leur contrôle.

Il est tout de même nécessaire de maintenir une certaine "distance" émotionnelle vis-à-vis de l'équipe en tant que titulaire au risque sinon de voir disparaître son autorité et d'anéantir la performance de l'officine.

### ❖ Les limbiques gauches... Couleur VERTE dominante

" - Pourquoi allumes-tu le réverbère ?

- Parce que c'est la consigne...

- C'est quoi la consigne ?

- C'est d'allumer le réverbère..." Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*

Pragmatiques, organisés, planificateurs, travailleurs, méthodologiques, minutieux, les "Verts" sont attachés au mérite, à l'équité et aux valeurs traditionnelles.

Ils sont également endurants, autoritaires et respectueux des règles et des lois.

### **Le manager doit-il être "VERT" ?**

Oui, car il faut clarifier certaines règles du jeu collectif.

Organiser les tâches de manière précise, en respectant des procédures rigoureuses est nécessaire dans notre métier et favorisera la qualité et la reproductibilité des actes de chacun. Attention cependant à ne pas tomber dans l'excès et aboutir à une rigidité extrême qui risque de figer le système.

Oui, car l'exemplarité est mère de l'exigence...

Un bon manager ne doit pas se contenter d'énoncer les règles et veiller à les faire respecter, il doit lui-même les appliquer pour montrer l'exemple.

Oui enfin, car il doit imposer son autorité...sans la confondre avec l'autoritarisme.

En effet, la notion d'autorité doit ici rejoindre la notion de leadership et plus s'orienter sur l'art de convaincre, l'art d'entraîner, d'inspirer et de donner confiance aux collaborateurs.

En résumé, manager en limbique gauche, c'est organiser, contrôler, planifier et veiller au respect scrupuleux des valeurs et des règles essentielles au bon fonctionnement de l'équipe, tout en étant exemplaire. Malgré la capacité du titulaire à être extrêmement organisé et méthodique dans son approche professionnelle, s'adapter au changement et définir les priorités lui sont difficiles. La volonté de faire adhérer l'équipe à un but commun est positive. La compétence dans l'organisation et la persévérance sont des atouts majeurs. Mais attention cependant qu'une méthodologie trop rigoureuse ne vienne pas nuire à la créativité du titulaire et à l'imagination de nouvelles stratégies de différenciation.

❖ Les corticaux gauches... Couleur BLEUE dominante.

*"Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement."  
Francis Blanche*

Brillants, rationnels, logiques, analytiques, sûrs d'eux, parfois hautains les "Bleus" aiment la compétition et sont sujets aux colères froides. Les deux ombres principales des corticaux gauches sont d'une part, la difficulté à communiquer dans une relation basique de face à face et d'autre part, le manque de discernement car ils s'attachent bien trop souvent aux détails.

**Le manager doit-il être "BLEU" ?**

Oui, car il doit comprendre et faire comprendre à ses collaborateurs les mutations sociologiques, économiques, environnementales et politiques actuelles qui ont une influence sur l'activité de l'entreprise. Le manager "bleu" est capable d'avoir un œil critique sur l'évolution de la profession et de mettre en œuvre des stratégies pour s'y adapter. C'est un atout majeur. Toujours dans la recherche de la compréhension et l'analyse des faits, il est avide de connaissances.

En résumé, manager en cortical gauche, c'est analyser avec lucidité l'environnement mouvant de l'officine, c'est prendre rapidement les décisions qui en découlent et c'est veiller au renouvellement perpétuel pour ses collaborateurs et soi-même, des connaissances et donc des compétences.

Ce style managérial rationnel repose sur une analyse anticipative très précise de chaque action menée au sein de l'officine. Toutes les décisions sont pesées, étudiées de manière rigoureuse et précise. L'objectif est d'exceller dans les choix et de respecter un budget déterminé.

Si la rigueur et la méthodologie permettent d'être un très bon gestionnaire, le souci de ce mode de management peut reposer sur l'absence d'humanité envers les collaborateurs et s'accompagne bien souvent d'un manque de délégation des tâches.

Ne pas communiquer avec l'équipe et ne pas la responsabiliser dans la prise de décision peut aboutir à un désintéressement des collaborateurs qui se sentent délaissés et non considérés. C'est un risque non négligeable.

Ainsi, nous voyons à travers ce descriptif que chaque style de management comporte des atouts et des faiblesses d'ampleur différente.

L'idéal serait de manager "cerveau total" c'est à dire selon les quatre couleurs qui apportent chacune des clés de management complémentaires. Il est donc difficile de se limiter à un profil en particulier.

**Synthèse des différentes qualités du manager selon le modèle Herrmann : (1)**

<b>Expertise Evaluation</b>	<b>Enthousiasme Epanouissement</b>
<b>Exemplarité Engagement</b>	<b>Ecoute Equipage</b>

Même si le style "VERT" semble être intéressant à développer car il allie rigueur, méthode, exemplarité, hiérarchie et sens de l'équipe, il faut lui apporter une notion émotionnelle (ROUGE) pour ne pas déshumaniser les rapports entre collaborateurs, une notion de créativité (JAUNE) ainsi que des capacités d'analyse (profil BLEU) qui permettront d'anticiper au mieux les évolutions de la profession . Cet objectif n'est pas facile à atteindre, surtout si le titulaire est jeune et aborde sa première expérience en tant que manager.

Le jeune manager devra donc s'en inspirer tout en cherchant à repousser ses limites pour instaurer un respect mutuel basé sur la reconnaissance.  
Cette reconnaissance nécessitera également une certaine humilité.

### **3. Apprendre l'humilité (18 - 25)**

L'humilité est définie comme étant généralement une opinion modeste de soi-même et plus spécifiquement comme étant le refus de concevoir une opinion orgueilleuse de son statut. Ainsi, faire preuve d'humilité ne signifie pas avoir une moins bonne opinion de soi mais moins penser à soi. Plus le manager se met sur un piédestal, plus il lui est difficile d'instaurer un climat de confiance vis-à-vis de l'équipe et moins les collaborateurs se sentent impliqués dans le projet commun de l'officine. L'arrogance, un sentiment de suffisance, de puissance peut flatter l'ego, mais dans le monde actuel, ce sentiment n'a clairement pas de rapport avec le leadership. Les meilleurs leaders sont ceux qui font preuve d'humilité intellectuelle. Ce n'est pas une preuve de faiblesse mais au contraire, un témoignage de sagesse et de courage.

#### **a. Accepter ses limites.**

##### **❖ Accepter l'incertitude.**

Les leaders qui font preuve d'humilité s'attachent à reconnaître leurs limites et n'hésitent pas à déléguer certaines missions à des collaborateurs compétents qui pourront combler leurs lacunes. Ainsi, en admettant qu'ils ne détiennent pas toutes les réponses, ils ouvrent un espace où d'autres peuvent intervenir et proposer des solutions.

##### **❖ Partager les enseignements de ses erreurs.**

En révélant son cheminement personnel, le leader aide les autres à apprendre et à grandir. De cette façon, en reconnaissant ses propres défauts, il donne la possibilité aux autres d'être également faillibles. Les collaborateurs entreront plus facilement en contact avec un titulaire qui partage leurs imperfections et leurs faiblesses. Cela permettra aux membres de l'équipe de prendre conscience qu'ils partagent des caractéristiques et des objectifs communs.

##### **❖ Favoriser la conversation et l'échange de points de vue.**

Trop souvent, le titulaire cherche à dominer les collaborateurs et à imposer sa vision des choses. Savoir écouter les différents membres de l'équipe et leur permettre de faire connaître leur opinion personnelle, savoir accepter les critiques permet aussi de grandir et de s'enrichir personnellement en tant que manager.

La considération de l'avis des salariés sur certaines missions favorise la confiance et la reconnaissance envers l'employeur.

#### **b. Assouplir son comportement**

Être en mesure d'identifier son propre style de management en tant que futur titulaire n'est pas suffisant. Les collaborateurs ne visualisent pas forcément le manager comme lui-même le pense. Ainsi, il peut être judicieux de connaître la façon dont les employés perçoivent le manager via un questionnaire. C'est ce que l'on appelle l'évaluation à 360°. Connaître la perception des autres sur lui peut permettre au titulaire de prévenir les conflits et renforcer les valeurs de l'entreprise. Cela peut également lui permettre de se remettre en question par rapport à certaines méthodes de management qu'il utilise et de les moduler selon les attentes de l'équipe.

En réalité, il ne s'agit pas d'essayer de devenir un titulaire efficace en voulant suivre un modèle préétabli, mais plutôt de découvrir le potentiel qui sommeille en soi. Le but est de détecter son style de prédilection, de l'identifier, d'en accepter les limites et de tenter d'en corriger les faiblesses.

#### **4. Être capable de changer et d'ajuster son comportement**

Toute la difficulté pour le nouveau titulaire consiste en l'adaptation de son comportement et de son style de management en fonction de l'équipe qu'il reprend et en fonction de son environnement.

##### a. Selon l'équipe.

Il est évident que l'attitude du manager doit tenir compte de la "typologie" et de la taille de l'équipe. En effet, même si les grandes lignes directrices du management doivent se rapprocher au maximum de la notion de leadership que nous avons déjà évoquée, le titulaire doit moduler la gestion de ses collaborateurs en fonction des différents profils qu'il rencontre, en fonction de leurs générations et surtout en fonction de leur degré d'autonomie. Pour être pertinent avec chaque collaborateur, le manager doit être capable de décrypter son mode de fonctionnement et doit s'y adapter.

Avec des personnes autonomes, il faudra solliciter cette autonomie au travers d'un mode de management participatif. A l'inverse, avec des salariés qui ont davantage besoin d'être encadrés, il faudra se montrer plus directif en encourageant graduellement leurs initiatives.

D'autre part, il est nécessaire de respecter la manière de travailler de chacun. Il est inutile de brusquer un collaborateur qui a besoin de temps pour agir et, à l'opposé, avec celui qui aime être synthétique et qui travaille vite, il est judicieux de ne pas le couper dans son élan. Par contre, il sera important de contrôler la rigueur de son travail à postériori.

Nous verrons plus en détail dans la deuxième partie quels sont les différents "profils" de collaborateurs auxquels un jeune manager peut être confronté.

##### b. Selon l'environnement.

La mise en route d'une nouvelle organisation de l'officine ne peut se faire qu'après une période d'observation qui correspond à une analyse minutieuse et critique du fonctionnement précédent.

L'objectif n'est pas de perturber ni de supprimer de manière radicale les anciennes méthodes de travail utilisées. Ces méthodes avaient déjà auparavant été développées pour répondre à des attentes de la clientèle et à des contraintes environnementales précises.

En effet, le management du titulaire vis-à-vis de son équipe doit également s'adapter aux besoins et aux demandes des clients. Ainsi, en milieu rural, les habitudes de vie ne sont pas les mêmes qu'en milieu urbain. La clientèle est différente. La désertification médicale actuelle place le pharmacien comme acteur de santé de proximité, de première intention. D'où la nécessité de développer de nouveaux services d'accompagnement des patients tels que le dépistage de certaines pathologies chroniques via les journées d'autodiagnostic, la prise en charge personnalisée des personnes âgées, la livraison à domicile des médicaments pour les personnes dépendantes...

La mise en place de ces nouveaux services aboutit à un management particulier du personnel aussi.

Il faut miser sur l'empathie, sur la délégation des tâches et sur le développement des compétences de chacun afin de proposer une prise en charge de qualité du patient.

Ainsi devenir un manager leader exemplaire est loin d'être simple, surtout quand on est dans le cadre d'une primo-installation et que l'on est jeune chef d'entreprise.

Cela nécessite une grande capacité d'analyse, d'écoute, de remise en question et d'humilité. Tout simplement, une grande philosophie... Un bon manager doit développer son leadership pour mobiliser son équipe autour de son projet d'entreprise. Nous l'avons évoqué, le management ne peut pas se résumer à des procédures et de la discipline.

Ainsi, le manager leader doit être capable d'inciter à l'action en étant visionnaire dans la profession, en faisant preuve d'optimisme et de confiance en soi et en son équipe et en étant capable d'innover.

Le manager leader doit apprendre à connaître son équipe et doit s'y adapter en développant son sens de la communication et son écoute, en ouvrant son esprit, en soutenant, encourageant, et en recadrant si besoin ses collaborateurs.

Le manager leader doit savoir décider et faire accepter ses décisions en faisant preuve d'intégrité tout en étant excellent au niveau de la communication.

Mener à bien toutes ces missions sous-entend des qualités intellectuelles et humaines que l'on retrouve dans les quatre styles de management évoqués dans l'approche Herrmann.

L'essentiel est d'aboutir à l'épanouissement des membres de l'équipe afin d'obtenir une reconnaissance unanime, source de performance de l'officine.

## 2ème Partie : IDENTIFIER SES COLLABORATEURS.

---

Afin de pouvoir manager de manière efficace et harmonieuse, le titulaire va devoir déceler rapidement les diverses personnalités des membres de l'équipe qu'il reprend. En effet, les responsabilités attribuées à chacun ne seront pas les mêmes en fonction des caractéristiques et des aptitudes individuelles. Cette analyse psychologique et professionnelle devra être menée de manière discrète dès le premier mois de l'installation.

### 1. Déterminer les différents profils au sein de l'équipe (1)

#### a. Selon les couleurs prédominantes

Comme nous l'avons vu précédemment avec la méthode Herrmann, chaque personne possède des préférences cérébrales. La connaissance des profils cérébraux de ses collaborateurs permet également au titulaire de communiquer de façon optimale avec chacun, pris individuellement.

En effet, selon les couleurs prédominantes, ils ne sont pas sensibles aux mêmes arguments pour parvenir au même objectif en terme de stratégie d'entreprise. Le titulaire ne les motivera pas de la même façon, ne pourra pas leur donner le même degré d'autonomie et de responsabilité, ne leur confiera pas les mêmes missions, ne les rassurera pas avec les mêmes arguments...

L'idéal est à terme de mettre en place une équipe parfaitement complémentaire qui permettra un management de l'officine à "cerveau total", sur les quatre quadrants.

En effet, cette polyvalence de l'équipe est très enrichissante car elle permet :

- de poser les problèmes (Cerveau Gauche)
- de faire émerger des solutions variées (Cerveau Droit)
- de traiter chaque solution pour en vérifier la pertinence et la logique (Cerveau Gauche)
- de mettre en application, de vérifier et de contrôler ( Cerveau Gauche)
- en garantissant les bonnes conditions d'exécution sur le plan humain (Cerveau Droit)

En respectant la théorie Herrmann, nous envisageons diverses missions au sein de l'officine pour les collaborateurs.

**Les "JAUNES"** sont des personnes très créatives, autonomes ayant une certaine sensibilité artistique et ayant le goût du risque.

Ce sont des collaborateurs à qui l'on pourra facilement confier le merchandising des gammes, la réalisation des vitrines, la mise en avant des produits et des nouveautés, l'animation du point de vente. Leur avis sera également intéressant en marketing car ils ont toujours un temps d'avance et sont visionnaires. C'est un point fort à exploiter pour anticiper le développement de certains marchés, la mise en place de challenges car ils possèdent cette volonté de relever les défis, le développement de secteurs particuliers car ils ont envie d'innover et de surprendre.

**Les "ROUGES"** sont dotés d'une grande capacité de compréhension, d'écoute et de communication.

Excellents empathiques, ce sont des collaborateurs qui ont une aisance dans la relation avec les autres et qui ont un très bon contact avec la clientèle.

Ces personnes sont très appréciées au comptoir pour leur sensibilité, leur approche humaine vis-à-vis de la maladie, et elles apportent un enthousiasme communicatif au sein de l'équipe.

Leur attitude "positive" est une force car elle permet d'être un moteur pour l'ensemble de l'équipe.

Elles pourront assurer à merveille la prise en charge personnalisée des patients dans le cadre des nouveaux services proposés en Pharmacie tels que l'éducation thérapeutique du patient, les entretiens individualisés pour les pathologies chroniques...

Détestant les conflits, ce sont d'excellents médiateurs qui favoriseront un maintien de la bonne ambiance au sein de l'équipe.

Ainsi, au niveau relationnel, ce sont des éléments majeurs pour le bon fonctionnement d'une officine. En revanche, la relation qu'il faut entretenir avec eux en tant que manager doit être basée sur le dialogue et la reconnaissance de leur travail, au risques de les blesser si ce n'est pas fait, car ce sont des personnes émotives et très sensibles au feedback.

**Les "VERTS"**, consciencieux, organisés, intransigeants, rigoureux et exemplaires dans la conduite sont d'excellents collaborateurs. Extrêmement fiables et dans le souci de la perfection, ce sont des personnes à qui l'on peut confier des tâches minutieuses et précises, nécessitant un aboutissement concret.

La mise en place du système qualité avec la rédaction de procédures peut parfaitement leur correspondre. L'organisation du back-office, le rangement méthodologique des commandes, la gestion des stupéfiants, la gestion de l'emploi du temps, la gestion de la caisse sont des missions qu'ils rempliront avec aisance.

Par contre, ils seront plus limités dans la notion de créativité et d'innovation car ils ne fonctionnent qu'en respectant la méthode.

**Les "BLEUS"**, rationnels, factuels, mathématiciens, sont de précieux collaborateurs à qui l'on peut facilement déléguer la prise en charge des achats des commandes directes auprès des laboratoires ou via le groupement, la mise à jour des prix, toutes les missions qui nécessitent rigueur et compréhension des faits. Ils possèdent une logique chiffrée, et analytique.

Avides de connaissances, ce sont des personnes qui se forment régulièrement et qui sont ainsi très compétentes dans de nombreux domaines. Le titulaire pourra leur confier des responsabilités importantes et leur accorder entièrement leur confiance.

Ainsi, déterminer le style "cérébral" de chaque collaborateur reste stratégique pour le manager car de cette façon, il sait comment organiser le travail et distribuer les tâches de manière optimale. L'avantage d'une équipe équitablement répartie sur l'ensemble des couleurs du cerveau, c'est également une atteinte de la performance plus rapide.

D'autre part, la communication diffère entre chaque type de couleur. Le titulaire pourra donc plus facilement entrer en contact avec chacun de ses employés s'il a au préalable identifié son profil...

#### b. Selon la génération (29)

Le management devient d'autant plus délicat que l'équipe est souvent intergénérationnelle.

Toute la difficulté pour le titulaire viendra de sa capacité à faire interagir des personnes ayant ainsi des méthodes de travail différentes, une formation différente, des points de vue différents, une éducation différente, une approche des nouvelles technologies différente, des attentes différentes...

Comment les motiver ?

Comment les faire travailler ensemble ?

Comment se faire respecter en tant que jeune titulaire ?

#### ❖ Génération X (20)

Qualifiée de génération "martyre", la génération X est composée actuellement des trentenaires et des quadragénaires de l'entreprise, nés entre 1965 et 1980. De nature discrète, les 35-50 ans ont besoin de se sentir valorisés pour donner le meilleur d'eux-mêmes.



➤ Une génération difficile à motiver

Plus facilement exposée aux réalités de la vie (divorce, augmentation du taux de chômage, récession économique...), elle forge son indépendance dans un monde désenthousiasmé. Les changements de la vision de la Société lui confèrent une certaine maturité et un recul sur les choses. Ses attentes concernant l'avenir se retrouvent toutefois limitées. La génération X vit dans le respect des règles de l'entreprise, est très exigeante et ne s'accorde que très peu le droit à l'erreur. Elle perd cependant une certaine motivation au travail au fur et à mesure des désillusions qu'elle traverse. Elle se construit une vision pessimiste, sceptique et cynique du monde, vision qu'elle assimile facilement au milieu du travail.

Ces collaborateurs ont acquis de l'expérience et sont loyaux dans leurs missions. Autant de talents dont il ne faut pas se séparer. En tant que manager, il faut garder cette génération engagée en faveur de l'entreprise. Elle doit se sentir inspirée et motivée pour s'investir davantage dans l'entreprise. Pour ce faire, il faut lui proposer des missions où ses compétences sont prises en compte. L'une des clés pour ne pas froisser les ambitions de ces collaborateurs est de leur donner la possibilité de se former. En les aidant à augmenter leurs connaissances, cela permet de répondre à leur besoin d'apprentissage et leur ambition de bien faire.

➤ Une vision du travail fondée sur le mérite

Les "membres" de la génération X ont besoin de reconnaissance et de valorisation au sein de l'entreprise. Acceptant la critique, ce sont des "hard workers" qui ont le sens du travail abouti.

En tant que titulaire, il faudra valoriser leurs efforts et leurs compétences à juste titre en leur confiant des missions qui leur permettent d'obtenir un avancement car ils aspirent à un poste intéressant et gratifiant. Il sera judicieux de tenir compte de leur expérience, de les solliciter dans des choix importants, de leur confier la prise en charge et la formation de plus jeunes salariés, de leur proposer des évaluations régulières de leur rendement en plus des entretiens annuels d'évaluation.

Toutefois, il faudra veiller à les encadrer avec tact en leur laissant une certaine marge de manœuvre car ils sont indépendants.

➤ Equilibre Travail / vie personnelle

La génération X ne voit pas le travail comme une fin en soi. Même si elle affiche beaucoup de sérieux, une de ses principales priorités est la famille. Il est important pour elle d'équilibrer le monde professionnel et personnel. En tant que titulaire, il faudra en tenir compte et être indulgent au niveau des horaires. Il faudra éviter de leur proposer des réunions improvisées à la dernière minute en dehors du temps de travail, éviter de modifier leur emploi du temps trop souvent...

Ce sont des collaborateurs attachés au respect du droit du travail et sensibles aux avantages sociaux.

❖ Génération Y (21)

Devenue une appellation incontournable, l'expression "Génération Y" fait référence aux jeunes gens âgés de 18 à 30 ans. Née entre les années 70 et le milieu des années 90, elle succède à la génération X.

➤ Une génération qui casse les codes.

Élevée avec les nouveaux médias et les technologies digitales, la génération Y est plus interconnectée que collective. Née dans un Univers d'échanges mondialisés, de mobilités et de transferts instantanés, elle est le fruit d'un monde sans frontière géographique mais aussi sans tabou. La génération Y n'est pas crédule et se pose beaucoup de questions. L'origine de l'expression renvoie d'ailleurs à la question "why" en anglais (pourquoi) dont le son est identique à la lettre Y dans la langue de Shakespeare. Cette génération adopte un rapport décomplexé à l'autorité ce qui peut parfois occasionner des difficultés. Les générations précédentes lui reprochent trop de légèreté, un manque d'adhésion à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

➤ La recherche de l'épanouissement personnel

Les salariés de cette génération ne cherchent plus comme leurs prédécesseurs une entreprise dans laquelle ils resteront toute leur vie. Ils misent sur une culture de l'instant. Ils n'imaginent pas leur carrière comme une évolution hiérarchique mais plutôt comme une succession de tranches de vie. En outre, leur vie privée est très importante car leur épanouissement personnel n'est pas négociable.

➤ Un besoin de reconnaissance très marqué.

Même si la génération Y fait preuve d'une maturité apparente face à la crise, elle cache une grande fragilité. Dans un monde où l'instabilité s'est généralisée, les diplômés n'assurent plus de protection ni de garantie. Les jeunes salariés de cette génération ressentent un besoin de reconnaissance immédiat et veulent se sentir considérés dans ce qu'ils font. Ils ne sont pas moins motivés que les autres générations à travailler dans l'entreprise et ne sont pas moins fidèles, mais ils ont besoin de se sentir impliqués et reconnus. En tant que titulaire, il faudra communiquer sur leur travail en leur indiquant la manière dont ils participent aux avancées de l'officine. Petit à petit, il faudra augmenter l'ampleur de leurs missions et leur donner la possibilité d'utiliser de nouvelles technologies (par exemple, mise à jour du site internet de l'officine, gestion du système de click and collect, mise en place de tablettes interactives dans l'espace de vente...). Ils se sentiront considérés et dynamisés dès qu'ils auront l'impression d'être utiles à l'entreprise. Enfin, ce besoin de reconnaissance passera également par le besoin d'être respectés par les salariés plus âgés. D'où la nécessité de faciliter la communication intergénérationnelle en tant que manager en mettant en valeur les différentes qualités présentes au sein de l'équipe.

❖ Les Seniors (19 - 22 - 23 - 31)

Ce sont des collaborateurs pas tout à fait comme les autres qui méritent une attention particulière. Il est important d'éviter les stéréotypes et les préjugés qui mettent en avant le fait que les seniors présentent des difficultés à suivre les nouvelles méthodes de travail et ne peuvent pas s'adapter aux nouvelles technologies.

L'objectif du jeune titulaire va être de proposer un nouveau fonctionnement de l'équipe avec des méthodes de travail innovantes en recherchant l'adhésion des collaborateurs plus anciens à son projet. L'essentiel est de prendre son temps et de ne pas brusquer les choses. Car culturellement, il est vrai que l'âge est encore considéré comme le sceau du savoir. Etre managé par un titulaire beaucoup plus jeune peut être difficile à accepter pour un senior. Toute la subtilité pour le jeune manager va résider dans le fait de bannir une relation " parent - enfant ", de réussir à créer un climat de confiance mutuel sans se laisser intimider. Il va ainsi falloir avancer avec diplomatie sans heurter l'amour-propre de chacun.

➤ Des collaborateurs qui veulent encore évoluer

Pour qu'un senior continue de s'épanouir dans son travail, il faut mener une réflexion sur l'évolution de sa mission au sein de l'officine. En effet, particulièrement sensibles à la considération, ils ont besoin de sentir qu'on leur fait confiance. Solliciter leur expérience va être la première clef de leur management. Ainsi, leur déléguer des missions à haute responsabilité est un gage de reconnaissance de leurs compétences.

En outre, leur permettre de continuer leur formation est un fort vecteur de motivation.

La profession en officine est en pleine mutation à l'heure actuelle et nécessite une actualisation des connaissances régulière. En proposant aux seniors de se former, le titulaire leur envoie un message clair : l'enjeu est de leur permettre de rester compétents en échange de leur implication dans l'officine. Au-delà de leur expérience professionnelle, les seniors pourront par le développement de nouvelles connaissances continuer à évoluer et devenir de véritables "piliers" pour l'officine.

➤ Utiliser leur savoir pour accompagner les plus jeunes

Le partage des connaissances et la responsabilité de former en interne un jeune collaborateur peut valoriser un senior en le plaçant comme vecteur de savoir-faire et de savoir-être.

C'est une mission gratifiante pour lui, qui va permettre l'interactivité entre deux générations différentes.

D'autre part, la mise en place de ce système de "tutorat" est à double sens. En effet, il va aboutir à un échange de savoir bidirectionnel. Le Senior va apporter toute son expérience professionnelle au collaborateur plus jeune, et le collaborateur de la génération Y pourra lui faire partager ses connaissances sur les nouvelles technologies, les nouvelles tendances de la profession, les nouveautés médicales...

L'objectif est d'arriver à une confiance entre collaborateurs, un échange positif, tout en instaurant une relation de respect mutuel.

Ainsi, placer les seniors au centre des attentions du jeune titulaire est très judicieux car ce sont des collaborateurs qui ont beaucoup de connaissances à faire partager à l'ensemble de l'équipe.

Pour mieux les motiver, trois valeurs essentielles : du respect, de la responsabilisation et de la reconnaissance.

## **2. Faire un bilan des compétences de chacun (3)**

Outre la nécessité d'identifier les profils de ses nouveaux collaborateurs, le jeune titulaire va devoir également déterminer leurs diverses compétences.

Ainsi, il est essentiel de laisser chacun s'exprimer dans un premier temps. D'où l'intérêt de mettre rapidement en place une première réunion d'équipe. Le but est d'amener chaque collaborateur à dévoiler sa vision de l'officine, son ressenti vis-à-vis de son travail, de l'équipe et des clients.

Le titulaire peut proposer par exemple à chaque salarié de se présenter, d'expliquer sa mission, comment il voit son travail, comment est organisée l'officine et ce qui, de son point de vue, fonctionne bien ou mal. Ouvrir le champ de la conversation sur un grand nombre de questions permet à chacun de répondre. En outre, laisser la porte ouverte à la prise de parole sans s'adresser directement à une personne en particulier est un bon moyen d'avoir un aperçu du fonctionnement de l'équipe. Cela permet de juger des différentes personnalités présentes, ceux qui sont plutôt autoritaires, ceux qui ont un tempérament réservé et cela facilite la détection des oppositions éventuelles.

La deuxième étape pour affiner l'analyse consiste à organiser un premier entretien individuel de "prise de contact" avec chaque collaborateur. Il doit être mis en place rapidement, lors du premier mois de l'installation. Au cours de ce premier entretien, le titulaire va pouvoir se retrouver en tête à tête avec l'employé et faire un bilan de sa fonction au sein de l'officine. Il va pouvoir le questionner sur les missions qui lui ont été confiées, quelles formations il a suivies, quelles sont selon lui ses compétences mais aussi ses points faibles, ce qu'il aime dans son travail, ce qu'il n'aime pas, ce qu'il aimerait faire, ou ne pas faire... En effet, il sera intéressant de déterminer les connaissances exactes de l'employé au niveau professionnel afin d'orienter le titulaire sur les futures missions qu'il pourra lui confier. Les connaissances sont un fait, la compétence en est une autre. Le but de cet entretien est de juger la capacité de l'employé à utiliser et à mettre en pratique à bon escient les connaissances qu'il a acquises. De plus, le premier entretien individuel est le moment idéal pour prendre la mesure de l'engagement de chacun au sein de l'équipe, il permet de voir si les salariés semblent réfractaires à certaines idées. C'est aussi l'occasion d'appréhender avec chacun la façon dont il perçoit son évolution professionnelle à moyen terme.

Après cette approche analytique anticipative sur le plan humain, nous allons voir comment procéder pour instaurer le changement au sein de l'officine.

# 3ème Partie : OPTER POUR UNE GESTION DU CHANGEMENT DE L'ENTREPRISE

---

Afin de réorganiser au mieux le fonctionnement de l'officine, le jeune manager doit respecter une phase d'observation, au niveau du comportement des collaborateurs, au niveau des anciennes méthodes de management du précédent titulaire et au niveau de l'environnement concurrentiel. Pendant cette période, son implication est primordiale. Il doit être le plus souvent possible au comptoir avec ses collaborateurs sans trop affirmer sa personnalité dès le début, mais en analysant de manière critique l'organisation existante de l'officine. Cette période d'observation peut durer de trois mois à un an selon la typologie de la pharmacie. Durant cette phase, le jeune titulaire doit également commencer à faire adhérer son équipe au nouveau projet de l'entreprise.

## **1. Analyse de l'environnement immédiat de l'entreprise**

### a. Habitudes de travail et comportementales

Au cours des premières semaines passées dans l'entreprise le jeune titulaire doit évaluer de manière globale le fonctionnement interne de l'équipe qu'il vient de reprendre : Quelle est la répartition des tâches ? Existe-t-il une hiérarchie intrinsèque, des rivalités, des personnalités incompatibles, des leaders ou au contraire des alliances ? Quelles étaient les relations de l'équipe avec le titulaire précédent ?

A ce niveau de réflexion, on doit percevoir l'orientation du groupe, s'il se dégage une dynamique positive ou au contraire une certaine morosité. Une mauvaise entente entre collaborateurs pourra être un frein à l'évolution de l'entreprise.

### b. Anciennes techniques managériales (14)

Connaître le style de management de l'ancien titulaire reste fondamental pour le repreneur car cela lui permet d'identifier dans quel état d'esprit l'équipe peut se trouver lors du rachat.

En effet, il est intéressant de savoir quel était le degré d'autorité instauré dans le fonctionnement interne de l'officine précédent car le comportement initial de l'équipe découlera directement de la façon dont elle était menée auparavant.

Si l'ancien titulaire prônait l'autocratie et le management directif, une forte hiérarchie entre les collaborateurs et le manager sera déjà établie. Ce style managérial qui fonctionne en sens unique sans laisser la possibilité aux salariés de prendre des initiatives, de s'exprimer sur leur ressenti, de participer à des missions gratifiantes et qui a tendance à imposer sans jamais expliquer l'objectif de chaque action, aboutit à une démotivation totale des collaborateurs. Le jeune repreneur se retrouve alors face à une équipe qui ne s'implique plus, car elle ressentait une indifférence totale envers elle de la part du manager. Toute la difficulté va être de redonner confiance au groupe et de le remotiver pour adhérer au nouveau projet d'entreprise que le jeune titulaire va vouloir instaurer.

Le jeune pharmacien va devoir œuvrer afin de mettre en place un climat plus serein, gommer le stress que cet ancien style de management a pu occasionner et s'attacher à "casser" les codes trop protocolaires qui ont fini par désintéresser les membres de l'équipe. Déléguer, écouter, respecter et communiquer seront des enjeux nécessaires afin de regagner la confiance et la reconnaissance de tous.

Si au contraire l'ancien titulaire dirigeait son équipe en appliquant un style expansif où la convivialité et l'enthousiasme primaient sur l'autorité, la notion de hiérarchie peut alors se retrouver effacée.

Le précédent manager étant un peu trop idéaliste voire utopique, cela a engendré une désorganisation de l'équipe et une certaine confusion entre égalité des personnes et égalité des fonctions. Les objectifs fondamentaux ont été oubliés, le respect entre les collaborateurs et le manager n'existe plus. Chaque membre de l'équipe effectue son travail à son rythme, selon son opinion personnelle, sans tenir compte du projet de l'entreprise. L'absence de cadre de fonctionnement nuit gravement à la performance de l'officine. C'est une situation délicate pour le jeune repreneur qui va devoir "recadrer" les collaborateurs et instaurer de nouvelles règles afin de se faire respecter comme jeune manager.

Ainsi, les antécédents managériaux sont à connaître pour adapter rapidement son style de management et réinstaurer un fonctionnement basé sur des rapports humains sains et équilibrés.

## **2. Analyse du niveau de motivation de l'équipe (2 - 3 - 12)**

La motivation de l'équipe est une préoccupation importante pour le titulaire. En effet, de nombreuses études ont montré une véritable corrélation entre l'attitude des employés et cinq mesures de résultats : la productivité, la satisfaction du client, la sécurité, le maintien en poste, la rentabilité. C'est pourquoi établir une évaluation initiale de l'engagement de chacun est fondamental pour le jeune titulaire. Cette évaluation devra faire partie des attentions permanentes du manager. Elle nécessite l'instauration d'un dialogue avec ses collaborateurs.

### **a. Les principaux facteurs de motivation**

Il est difficile d'établir une liste exhaustive de tous les facteurs de motivation qui interviennent au sein d'une équipe. Cependant, certains points clés sont essentiels tels que :

- le contenu de la mission ou du poste de l'employé
- le niveau de délégation, la responsabilisation
- les relations entre collaborateurs et avec le manager
- les perspectives d'évolution
- l'apprentissage de nouvelles connaissances, les formations
- la sécurité de l'emploi
- la notoriété de l'entreprise

Autant de thèmes qu'il est nécessaire d'évaluer en tant que jeune titulaire et qu'il va falloir aborder avec les salariés afin de maintenir une certaine dynamique de groupe.

### **b. Les principaux facteurs de démotivation**

Les raisons d'une démotivation des salariés sont nombreuses et sont délétères pour l'entreprise. Il est essentiel de les connaître afin de pouvoir les éviter.

L'important est de savoir si ces facteurs existaient avant l'arrivée du jeune titulaire. Notamment :

- une mauvaise ambiance au sein de l'équipe
- une pression excessive
- une absence de reconnaissance
- une absence de perspective
- un manque d'organisation
- une mauvaise communication interne
- une absence de projet d'entreprise clair
- des difficultés économiques de l'entreprise
- une durée du temps de travail ou un emploi du temps mal adapté

Il sera judicieux pour le jeune manager de faire le point sur ces différents thèmes et de réaliser un bilan de l'état d'esprit de l'équipe au moment de la reprise. Si besoin, il devra adapter son management en fonction des anciens "traumatismes" vécus par les salariés précédemment.

La motivation des collaborateurs est le véritable moteur de l'entreprise et la performance de l'officine y est étroitement liée. Une équipe démotivée peut rapidement plonger l'entreprise dans des difficultés économiques par son manque d'adhésion au projet commun. A l'inverse, un petit groupe de personnes surmotivées dans une entreprise en difficulté peut espérer un redémarrage. La motivation se crée, s'obtient et s'entretient jour après jour. C'est un challenge que doit relever le jeune manager.

### **3. Analyse du climat de l'équipe (3 - 14)**

Comment déterminer quels sont les rapports au sein de l'équipe, s'il existe des tensions, des jalousies, des rancœurs entre collaborateurs ou du stress lié aux anciennes méthodes managériales ? Cette analyse n'est pas simple car elle nécessite des compétences émotionnelles. C'est le côté "ROUGE" du manager qui doit intervenir.

En effet, les salariés ne dévoileront pas ouvertement les rapports qui existent entre eux. Ni le stress éventuel qui les anime. Ce sera par une analyse fine et sensible que le manager parviendra à déceler l'état émotionnel du groupe. Le nouveau titulaire devra être vigilant au comportement de ses employés. Un collaborateur qui se sent perdu, a du mal à s'organiser, développe une angoisse excessive par rapport aux tâches à accomplir, se sent aigri par les moindres missions... est un collaborateur stressé. Le risque ultime pour la personne est d'aboutir à un dégoût pour son travail et à une mise en retrait. Ce risque est d'autant plus grand que les rapports entre collègues sont de qualité médiocre. Le danger est une absence totale de cohésion de l'équipe qui finit par porter préjudice à la performance de l'officine.

Si le jeune titulaire sent l'un de ses employés stressé, il faut qu'il lui en parle sans en faire un cas particulier, et sans prononcer le mot "stress". Il devra parler "d'épisode de fatigue", ou mentionner qu'il a observé "des difficultés dans son travail". L'idée est d'évoquer une organisation interne à améliorer. La meilleure solution reste collective : réfléchir en équipe aux initiatives à mettre en œuvre pour le confort de tous.

La meilleure prévention et correction du stress repose sur la confiance entre salariés et titulaire. L'intérêt de cette confiance est de faire en sorte que le collaborateur se confie à ses collègues ou à son manager dès qu'il ressent un problème. Le manager consolidera la confiance dans l'équipe en proposant des rencontres pour échanger, discuter, en faisant partager une vision commune du projet d'entreprise et en donnant du sens au métier. Le nouveau manager devra communiquer sur les valeurs de l'entreprise et sur ses objectifs afin que chacun se sente impliqué et valorisé. Il devra s'impliquer personnellement en montrant l'exemple, en restant disponible et à l'écoute de ses collaborateurs dès qu'ils en ressentiront le besoin.

### **4. Analyse de l'environnement concurrentiel et mise en place de la stratégie commerciale**

Les mutations récentes de la profession obligent à manager l'officine différemment de nos jours. Les remboursements successifs des médicaments, la baisse du prix des médicaments, l'augmentation du taux de substitution, les nouveaux modes de rémunération du pharmacien ont un impact économique important pour les officines. L'augmentation de la concurrence avec l'apparition d'enseignes qui prônent les prix bas, l'apparition de sites de vente en ligne de produits OTC, le développement des groupements sont autant de menaces qu'il faut prendre en compte lors de

l'installation. Avant la reprise de l'officine, le futur titulaire doit établir un plan stratégique viable afin de se distinguer par rapport à ses concurrents et pérenniser l'existence de l'officine.

Ce plan stratégique orientera l'organisation interne de l'équipe. Cette différenciation peut passer par diverses orientations et sera le fruit d'une analyse marketing poussée.

Aujourd'hui, lors de la reprise d'une officine, la mise en avant d'un secteur spécialisé est essentielle.

Il peut s'agir par exemple du développement du secteur MAD avec une prise en charge et une attention particulière envers les seniors. Il peut s'agir aussi d'une mise en avant de nouveaux services au sein de l'officine, de la mise en place du système qualité, de l'adhésion à un groupement actif, du développement de l'aromathérapie...

Ces modifications d'organisation de l'officine nécessitent l'adhésion de tout le groupe à des nouvelles méthodes de travail. Elles sous-entendent une remise en question pour chacun de son mode de fonctionnement propre et une actualisation de ses connaissances afin d'être le plus performant possible dans les domaines sélectionnés par rapport au projet de l'entreprise.

Par exemple, la mise en place de la norme iso-9001 au sein de l'officine peut sembler fastidieuse à l'équipe. Le manager doit faire comprendre à ses collaborateurs que la qualité est un moyen de se distinguer par rapport aux concurrents et un moyen d'améliorer la performance de la pharmacie. L'équipe va travailler de manière plus construite en utilisant des procédures afin d'assurer une reproductibilité et une traçabilité des actes et des comportements de chacun. L'objectif est de proposer un service optimal au client, grâce à une organisation interne irréprochable. Cela permettra un gain de temps dans le travail et au final une augmentation de la rentabilité de l'équipe. Toute la difficulté pour le jeune manager est de faire accepter ces notions par ses collaborateurs car la participation de chacun est indispensable pour atteindre les objectifs. Le but est de valoriser le pouvoir d'action des collaborateurs, en leur faisant prendre conscience qu'ils seront des acteurs majeurs dans la réussite du projet.

## **5. Gérer la résistance au changement (26)**

Le phénomène de résistance au changement est quasi-universel lors de l'arrivée d'un nouveau titulaire avec des nouvelles méthodes de travail et il constitue un frein à la réorganisation interne de l'officine.

Pourquoi les salariés résistent-ils au changement ?

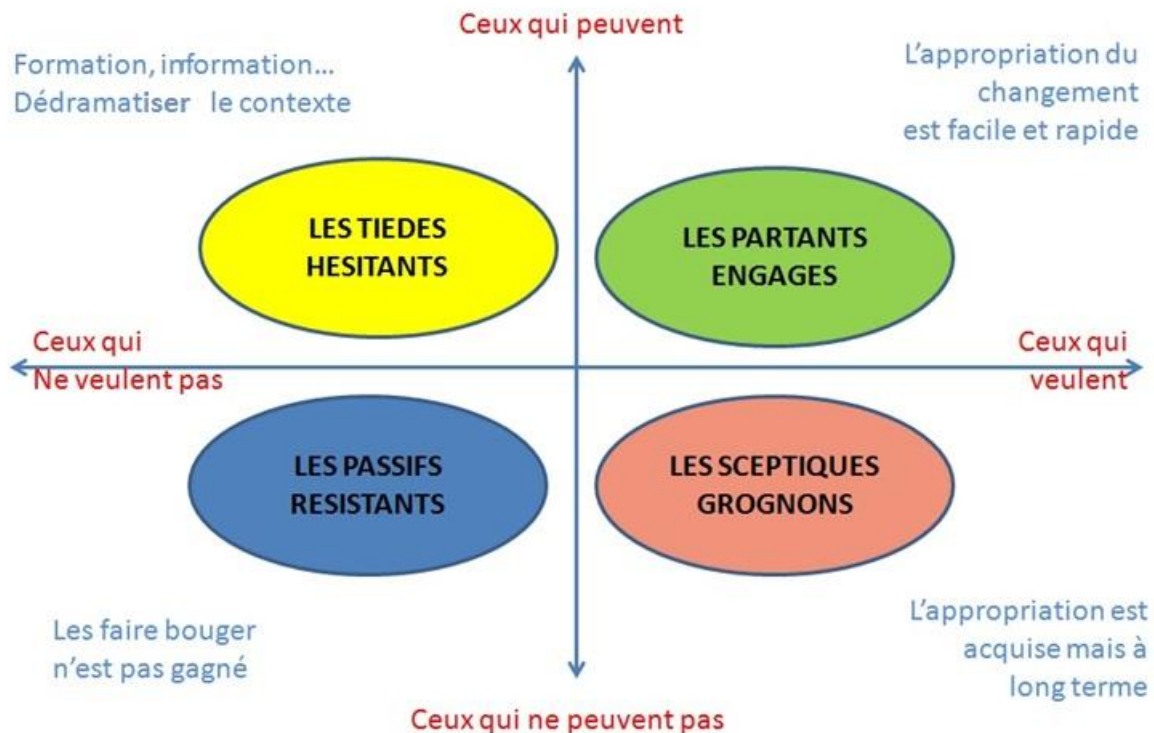
Ils ont de multiples raisons de résister au changement. Parmi elles on retrouve la peur de l'inconnu, la peur de perdre leurs acquis, qu'il s'agisse de statut, d'argent, d'autorité ou de tout autre élément valorisé par la personne. Une autre raison de résister est l'inutilité perçue du changement ainsi que la perte des habitudes qui constituaient une forme de stabilité engendrant la sécurité. Une proposition de changement peut ne comporter aucune menace réelle contre les intérêts d'une personne; si néanmoins cette personne estime qu'il existe une menace, c'est cette perception qui guidera son comportement. La résistance au changement constitue donc un problème sérieux dans la mesure où elle peut aboutir du fait de la méfiance suscitée, à une baisse générale du moral de l'entreprise et à une baisse de la productivité.

Il est donc important de bien préparer le changement et de mettre en place pour cela une communication adéquate, ciblée et efficace.

L'équipe doit se sentir accompagnée et rassurée. Le changement n'est douloureux que si l'on reste sur les acquis. Il s'agit de fixer son attention sur des points positifs plutôt que sur des points négatifs. Dans ce processus d'adaptation tout le monde n'est pas égal. C'est ce que l'on peut voir sur le schéma des différentes attitudes face au changement. (9)



## LES DIFFERENTES ATTITUDES FACE AU CHANGEMENT



*Schéma Pharmacien Manager mars 2005 " Changer, c'est la vie."*

Il y a toujours des gens qui ne "veulent pas" ou ne "peuvent pas" suivre. C'est inévitable. Mais sur les deux autres catégories, "ceux qui peuvent mais ne veulent pas" et "ceux qui veulent mais ne peuvent pas", il y a des moyens d'agir, d'aider, de dédramatiser le contexte.

Ceci passe par une bonne communication et par des explications claires et précises des enjeux de l'entreprise.

Dans le schéma, on voit bien que les deux catégories de personnes qui ne sont pas encore dans l'action n'ont qu'une petite barrière à franchir pour s'engager dans le changement.

Les **tièdes hésitants** "ne veulent pas" s'investir car ils sont retenus par leurs craintes. Peur de ne pas savoir s'adapter, peur d'être dérangés dans leur routine ou de devoir s'impliquer davantage sans contrepartie. Au manager de les convaincre que travailler différemment n'est pas plus difficile, et leur apportera plus de satisfactions personnelles et collectives.

Les **sceptiques grognons** "ne peuvent pas" s'impliquer parce qu'ils sont paralysés par leurs doutes. Pourquoi participer à une action à laquelle ils ne croient pas ? C'est un manque de foi dans ce projet qui leur fait défaut. Ils veulent bien participer au changement, mais comme ce projet est en contradiction avec leurs convictions profondes, ils éprouvent un sentiment de mauvaise humeur, de frustration, ils ont l'impression de s'engager dans une voie sans avenir. Ce sentiment négatif les empêche de donner toutes leurs ressources dans la réalisation du changement. Pour entraîner cette catégorie de personnes, le manager devra faire appel à son enthousiasme et à sa puissance de conviction, mais il devra aussi faire des démonstrations bien étayées de son projet d'entreprise. Ces personnes ont souvent une grande valeur professionnelle et leurs idées seront précieuses pour le manager quand elles auront rallié sa cause. Ce seront des partenaires à part entière qui apprécieront que le manager leur laisse des initiatives. A long terme, les "sceptiques grognons" ne seront plus



aussi "grognons" car ils seront en phase avec le reste de l'équipe et seront conquis par le projet d'entreprise auquel le manager leur a donné l'opportunité de participer.

On peut espérer qu'à long terme, les "**passifs résistants**", se laisseront gagner par la dynamique de l'équipe et seront entraînés dans le projet commun. Dans le cas contraire, ils choisiront eux-mêmes de s'exclure de l'entreprise avec laquelle ils se sentiront trop en désaccord.

Respect des personnalités, diplomatie, enthousiasme et foi dans son projet, voilà comment le manager peut vaincre les résistances au changement, inévitables nous l'avons vu à différents degrés, dans une équipe qu'il doit accepter dans sa diversité et transformer à son image.

## **6. Mettre en place les bases de la communication interne dans l'équipe** **(8)**

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, l'essentiel est de prendre le temps d'écouter les collaborateurs, de les informer sur l'organisation du travail, les priorités à venir, la stratégie globale de l'officine ainsi que sur les résultats obtenus et sur leurs propres performances.

Un peu à la manière de la rédaction d'une procédure qualité, nous allons suivre la méthode QQQCP pour aborder les enjeux de cette communication interne.

### ❖ **Qui doit communiquer ?**

Le manager doit interagir en permanence avec ses collaborateurs afin de les faire adhérer à son projet . L'objectif est de les informer régulièrement sur les choix de l'entreprise mais également de solliciter leur avis sur ces choix afin qu'ils se sentent impliqués à leur niveau.

### ❖ **Pourquoi communiquer ?**

Si les collaborateurs apportent leur contribution à la réflexion sur le projet de l'entreprise, ils y adhéreront plus facilement et seront plus favorables à un investissement personnel. Le but est de faire percevoir à l'équipe qu'elle est responsable de la réussite de l'officine et que ses idées sont importantes pour faire évoluer l'entreprise.

La finalité du manager est de développer la performance de son officine grâce à la cohésion et l'adhésion de l'équipe. Pour cela, il doit s'attacher à transformer le "groupe" qu'il a repris lors du rachat de l'officine en "équipe".

Avant toute chose, il est important de distinguer les termes "groupe" et "équipe".

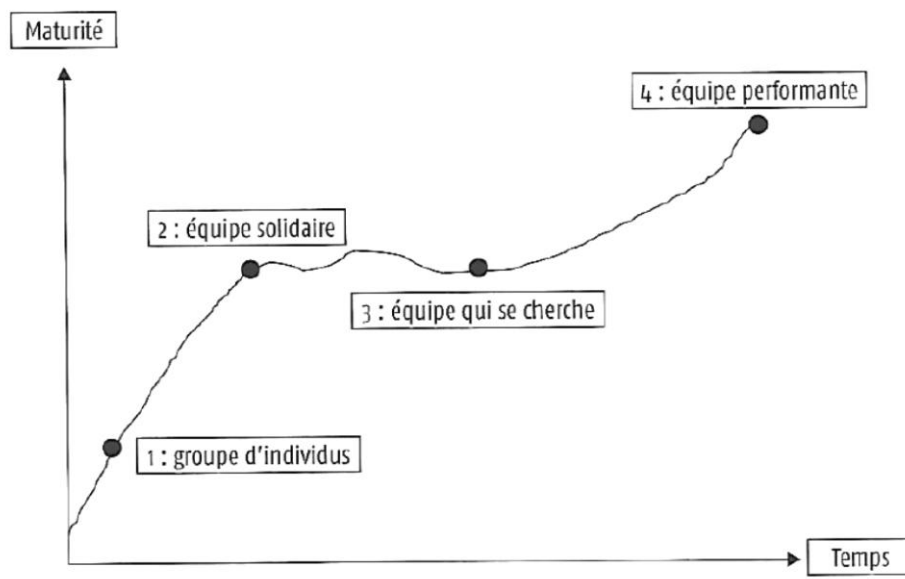
**Un groupe** est constitué de personnes centrées sur leurs objectifs et responsabilités personnels.

Chacun travaille de manière individuelle, personne ne participe à l'élaboration des objectifs du groupe, certains membres peuvent se méfier des agissements de leurs collègues. il faut noter qu'un groupe d'individus sous la responsabilité d'une même personne ne constitue pas pour autant une équipe.

**Une équipe** partage un but commun. Il existe une interdépendance entre ses membres qui partagent les mêmes méthodes de travail et les mêmes valeurs. Les membres travaillent dans une atmosphère de confiance et sont encouragés à exprimer leurs idées, opinions et désaccords.

D'après J-L BLONDEL, Insep Consulting, quatre étapes sont nécessaires au développement d'une équipe performante. A chacun de ces stades, le rôle du titulaire est déterminant pour faire "grandir" son équipe et lui permettre d'atteindre sa maturité et donc un bon niveau de performance.

## LES STADES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE



D'après J.-L. Blondel - Insep Consulting.

Sur un groupe de personnes caractérisé par l'individualisme et le manque d'échanges, la première action du titulaire peut être de proposer un cadre de fonctionnement et de favoriser une réflexion collective qui va aboutir à une équipe plus soudée.

Ce groupe fusionnel peut être davantage centré sur la relation que sur les résultats et le titulaire devra effectuer un recentrage sur le projet d'entreprise.

Les nouvelles fonctions et implications de chacun dans l'action peuvent provoquer l'apparition de tensions ou de conflits avec le risque de décomposition de l'équipe. Le manager devra alors rester vigilant et ferme pour maintenir la cohésion de l'équipe qui sera alors performante.

### ❖ Comment communiquer ?

Le manager doit rencontrer chacun individuellement et rencontrer l'équipe collectivement. Il doit organiser :

- des entretiens individuels. Un premier entretien dès son arrivée puis un second au bout de six mois afin d'appréhender le ressenti de l'employé. Ensuite un entretien annuel pour faire le point sur les désirs professionnels de chacun.
- des réunions d'équipe mensuelles avec un ordre du jour, des objectifs ainsi qu'un compte-rendu. Deux grands types : les réunions d'information et les réunions de créativité (brainstorming).
- des mini-staffs quotidiens.

La fluidité de l'information doit être quotidienne orale et écrite via un cahier de liaison .

### ❖ Quoi ?

En premier lieu le manager doit communiquer sur sa propre personne. En aucun cas il ne doit rester isolé dans sa tour d'ivoire. Il doit s'exprimer de manière directe et sincère.

Le mimétisme existe au sein des équipes. On a l'équipe que l'on mérite. Le manager doit se montrer positif et dynamique. Il doit instaurer la confiance mutuelle.

Le manager doit fédérer l'équipe autour des mêmes valeurs.

- Enoncer clairement les objectifs après la période de transition et réfléchir avec l'équipe aux moyens concrets et à mettre en œuvre.
- Préciser à chacun individuellement de façon écrite et orale quelles missions lui sont dévolues (fiches de poste, organigramme).
- Rester à l'écoute des revendications collectives ou individuelles de l'équipe tout en sachant rappeler que le titulaire reste seul décisionnaire quant aux orientations stratégiques.

## **7. Les techniques de communication. (7 - 8)**

Les principes essentiels de communication que doit intégrer le jeune manager sont les suivants :

- une bonne communication repose sur un échange bilatéral : de même que dans une conversation équilibrée chacun doit parler à son tour, dans la vie de l'officine les idées doivent circuler librement sur un mode d'échange équitable et serein. L'agressivité est à bannir.
- il faut "surcommuniquer" pour pallier la déperdition du message car seulement 20 % du message que l'on veut faire passer sera retenu par l'auditoire. Cette déperdition peut provenir du mode d'expression, de l'environnement sonore, du niveau de compréhension, d'attention et d'intérêt de l'auditoire vis-à-vis du contenu de l'information.

**Ce que je veux dire : 100 %**

**Ce que j'exprime : 80 %**

**Ce qui est transmis : 60 %**

**Ce qui est compris : 40 %**

**Ce qui est retenu : 20 %**

- Savoir pratiquer la véritable écoute c'est-à-dire un état d'esprit, une attitude qui permet de prendre en compte son interlocuteur, recevoir de l'information et créer de la confiance.
- Pratiquer l'art du questionnement : il s'agit de l'outil essentiel que nous a enseigné Socrate "***Les gens qu'on interroge, pourvu qu'on les interroge bien, trouvent d'eux-mêmes les bonnes réponses.***" C'est l'art de la maïeutique, l'art de faire accoucher les esprits.
- Utiliser la technique de la reformulation, c'est-à-dire reprendre les idées de son interlocuteur sous une autre forme pour valider la compréhension d'un message.

Après avoir décrit de quelle façon le jeune titulaire devait analyser la situation initiale de l'officine sur le plan humain et après avoir développé la manière d'aborder et de présenter le changement à l'équipe, voyons maintenant comment le manager doit procéder pour mettre en application ces principes sur le terrain.

# 4ème Partie : ORCHESTRER ET METTRE EN SCENE LES ACTEURS

---

## **1. Anticiper l'arrivée dans l'entreprise (3 - 4 - 10 - 24 - 27)**

Depuis le 31 Juillet 2014, la loi Hamon sur l'économie sociale et solidaire, parue au Journal Officiel du 1er Août instaure un nouveau droit d'information préalable des salariés en cas de transmission d'une entreprise de moins de 250 salariés. Cette loi est entrée en vigueur le 1er Novembre 2014. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, ce qui est la très grande majorité des cas des officines, les employés doivent être informés du projet au moins deux mois avant la cession . Cette transparence permet aux adjoints qui aimeraient reprendre l'officine de se placer en tant qu'acheteurs. L'information peut être faite au cours d'une réunion ou par affichage, avec signature des salariés attestant qu'ils étaient présents ou qu'ils ont bien pris connaissance de l'affichage.

Pour une meilleure acceptation de la cession par l'équipe et afin de donner dès le départ une bonne impression à ses collaborateurs, le futur titulaire devrait se présenter dans les deux mois qui précèdent le rachat. Ce premier contact permet d'atténuer les doutes ou les craintes liés à la revente et au changement de direction.

Ensuite, afin d'instaurer un climat convivial, il peut être opportun de proposer un "pot", un dîner ou un déjeuner de bienvenue dans les 15 jours qui suivent la cession. Ce moment doit être soigneusement préparé et a pour objectif de rassurer l'équipe. Il doit se dérouler à l'extérieur, dans un cadre neutre dénué d'enjeu professionnel. Le jeune titulaire devra se présenter, exposer son parcours professionnel et montrer son enthousiasme à reprendre l'officine.

Durant cette première rencontre informelle, il faut écouter chaque collaborateur sur la façon dont il voit l'officine et ses fonctions.

## **2. Respecter une phase d'observation (3)**

Comme nous l'avons déjà dit cette phase nécessite au minimum deux à trois mois, voire un an. Elle permet de " jauger" l'équipe dans son travail quotidien. Le titulaire ne doit pas considérer qu'il reprend une équipe mais qu'il l'intègre. Une forme d'humilité est indispensable, nous l'avons déjà évoqué, afin d'éviter tout conflit ou malentendu.

Le but n'est pas d'imposer de manière autoritaire son opinion personnelle sur la façon de travailler mais de chercher à diffuser son projet d'entreprise en convainquant les collaborateurs de l'intérêt collectif de ce projet.

L'objectif du jeune manager est de créer un climat de confiance et un respect mutuel afin que chaque employé se sente en sécurité. Cela va favoriser des échanges basés sur l'écoute et la libre circulation des idées. Le titulaire doit être transparent sur ses intentions, doit répondre aux éventuelles questions de ses employés en ce qui concerne leur condition future. Aucune zone d'ombre ne doit exister. C'est de cette façon qu'il va gagner leur confiance et permettre une cohésion au sein de l'équipe.

Supprimer les anciennes méthodes de travail, réorganiser tout le fonctionnement de l'officine n'est pas une solution. Une période d'observation est nécessaire afin d'en extraire les meilleures techniques d'organisation interne et les remanier si besoin. Il ne faut pas vouloir tout révolutionner d'emblée de manière brutale et fracassante mais plutôt conserver les aspects positifs déjà instaurés

et les faire progresser pour être plus performants. Il ne s'agit pas de mener une révolution mais une évolution.

Enfin, même s'il ne faut pas perturber l'équipe dans ses habitudes, ni s'imposer par l'autocratie, le manager doit tout de même laisser entrevoir qu'il est lui seul décisionnaire dans les actions de l'officine et pour cela, il doit trouver la bonne distance avec ses collaborateurs. Le vouvoiement reste intéressant car il met en place une "barrière" hiérarchique qui rappelle au salarié son statut et l'incite à ne pas franchir une certaine limite.

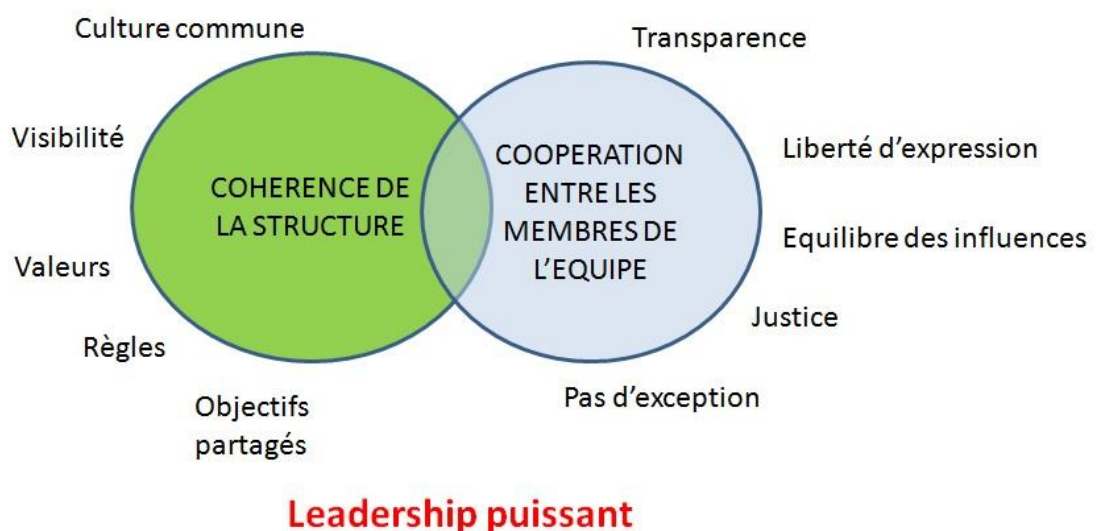
Après cette période d'évaluation du groupe, le manager doit le faire adhérer à son projet.

### **3. Comment faire adhérer l'équipe à un but commun ? (7 - 11 - 12)**

Si le titulaire a une idée bien précise de ce qu'il va faire, l'équipe, elle, se pose des questions sur les changements à venir, sur sa capacité à les mener, voire même sur la pérennité de son emploi. Or, si l'équipe a la capacité de dire "oui" et de permettre au titulaire d'avancer comme il le souhaite, elle a aussi le pouvoir de dire "non", de refuser d'adhérer. Le manager débutant doit garder ce principe à l'esprit et s'interdire d'improviser la manière dont il va diriger son équipe. Nous ne le répéterons jamais assez, une équipe performante est une équipe soudée.

L'objectif est de mettre en œuvre les facteurs de cohésion décrits par Philippe Lévy supposant des caractéristiques propres à l'entreprise et des valeurs intrinsèques à l'équipe sur le plan humain. C'est à ce moment là que le manager doit faire preuve d'un leadership puissant avec un mode de décision clair et efficace.

## **FACTEURS DE COHESION D'UNE EQUIPE**



Les actions à mettre en œuvre pour atteindre cet équilibre sont :

- **Présenter clairement les objectifs** : il est indispensable pour l'initiateur du changement d'éclairer ses décisions, de présenter les différentes étapes à suivre en les échelonnant dans le temps, de décrire les résultats escomptés par rapport à la situation actuelle. Par exemple:
  - Un réaménagement de la pharmacie permettra un retour sur investissement
  - Le résultat d'un transfert se mesurera en terme d'augmentation de fréquentationIl faut démontrer que le changement est une anticipation du marché et non un projet fantaisiste.
- **Convaincre l'équipe aux nouvelles méthodes de travail** : nouvelle organisation du temps de travail, des tâches de chacun, nouveau logiciel, mise en place de la Qualité, travail dans le cadre d'un groupement.
- **Encourager le partage du savoir (22)**: le mélange des connaissances entre générations permet de consolider les liens au sein de l'équipe et d'augmenter l'efficacité de chaque collaborateur par l'échange. Pour atteindre ce but il faut :
  - Exploiter les connaissances et le savoir-faire des seniors
  - Instaurer le dialogue entre les générations en faisant travailler les juniors et les seniors sur des projets communs. Les seniors transmettent leur expérience mais ils sont également "boostés" par les jeunes qui deviennent leur cure de vitamines.
- **Déléguer et responsabiliser l'équipe** : la délégation est une démarche qui demande de l'investissement et une certaine forme de lâcher-prise. L'objectif est de permettre à l'autre de réussir dans l'intérêt de l'entreprise. Déléguer c'est également se donner les moyens de réaliser ensemble davantage de choses, d'avancer plus loin ou tout simplement de garder un peu de temps pour respirer.

Quels sont les motifs du manager pour déléguer ?

- ✓ Le manque de temps : un nouveau manager ne peut pas tout contrôler car sa charge de travail s'alourdit.
- ✓ Le manque de compétences universelles : on ne peut pas être spécialiste de tout et surtout certains sont capables de faire mieux en moins de temps.
- ✓ L'obligation de se consacrer à d'autres missions puisque le manager est un gestionnaire avant tout qui doit garder du temps pour la réflexion stratégique de l'entreprise.

Quels sont les avantages de la délégation pour le collaborateur ?

- ✓ Avoir l'occasion de faire ses preuves : stimulé et encouragé par un manager, un collaborateur peut révéler parfois de grandes aptitudes.
- ✓ Retrouver une nouvelle motivation : accepter un nouveau challenge est stimulant et motivant.
- ✓ Accroître ses aptitudes et ses connaissances : de nouvelles missions impliquent de nouveaux savoirs et connaissances et aiguisent l'envie d'apprendre.

La délégation des tâches est souvent positive car elle apporte autant aux collaborateurs qu'au manager et à l'entreprise. C'est une relation "gagnant-gagnant" qui nécessite une confiance mutuelle mais aussi un certain degré de motivation initial du salarié car ses responsabilités sont augmentées. Elle suppose également une participation de soutien et de contrôle du jeune titulaire.

- **Développer les formations pour toutes les générations (6)** : Le manager doit établir un plan de formation afin d'augmenter les compétences de ses collaborateurs en fonction des besoins de l'officine et en essayant de respecter les souhaits de chacun. La formation et l'actualisation des connaissances restent un outil majeur d'épanouissement des salariés car ils se sentent valorisés et reconnus. D'autre part, c'est une obligation dans notre profession.

Les seniors y seront particulièrement sensibles car cela démontrera l'envie du manager de les faire progresser et de les intégrer au mieux dans son projet d'entreprise.

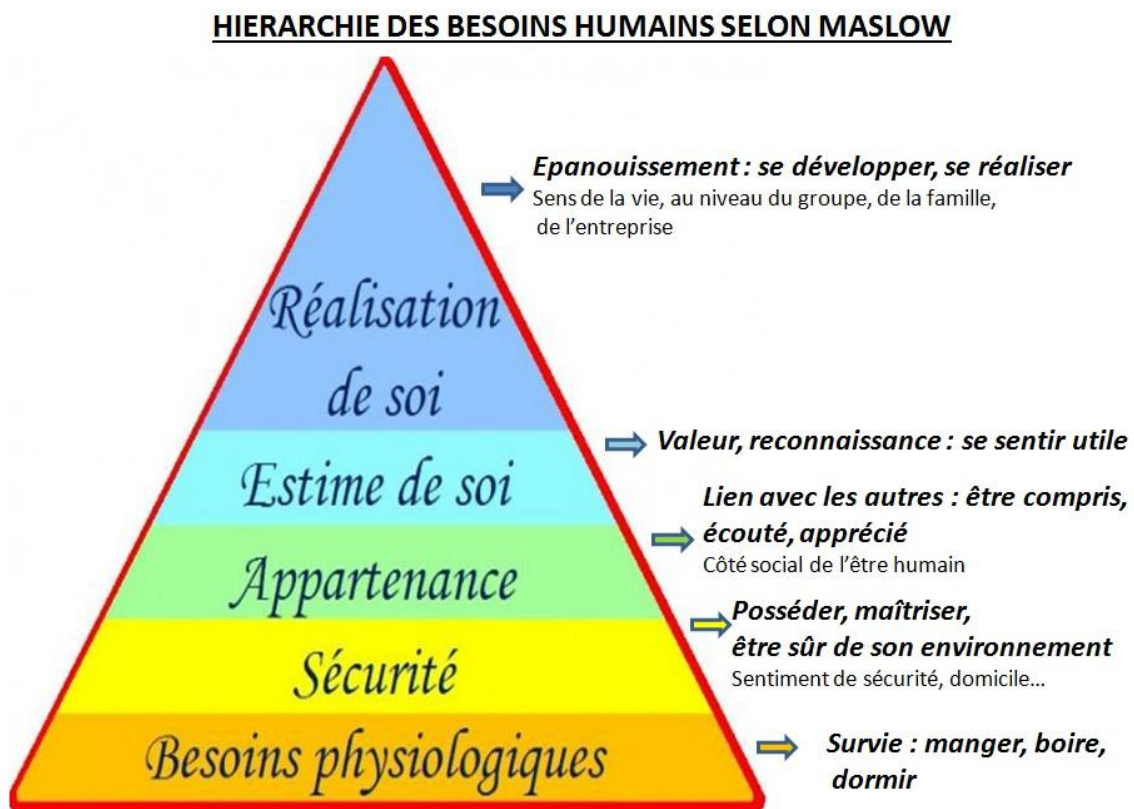
#### 4. Entretien la motivation (7 - 12 - 28)

La motivation est une énergie prioritairement déterminée par des besoins, un intérêt profond et par le "plaisir" ressenti dans l'exécution de tâches ou actions.

La pyramide de Maslow permet de comprendre les priorités d'épanouissement personnel de la société actuelle. Cette pyramide est transposable dans le domaine de l'officine.

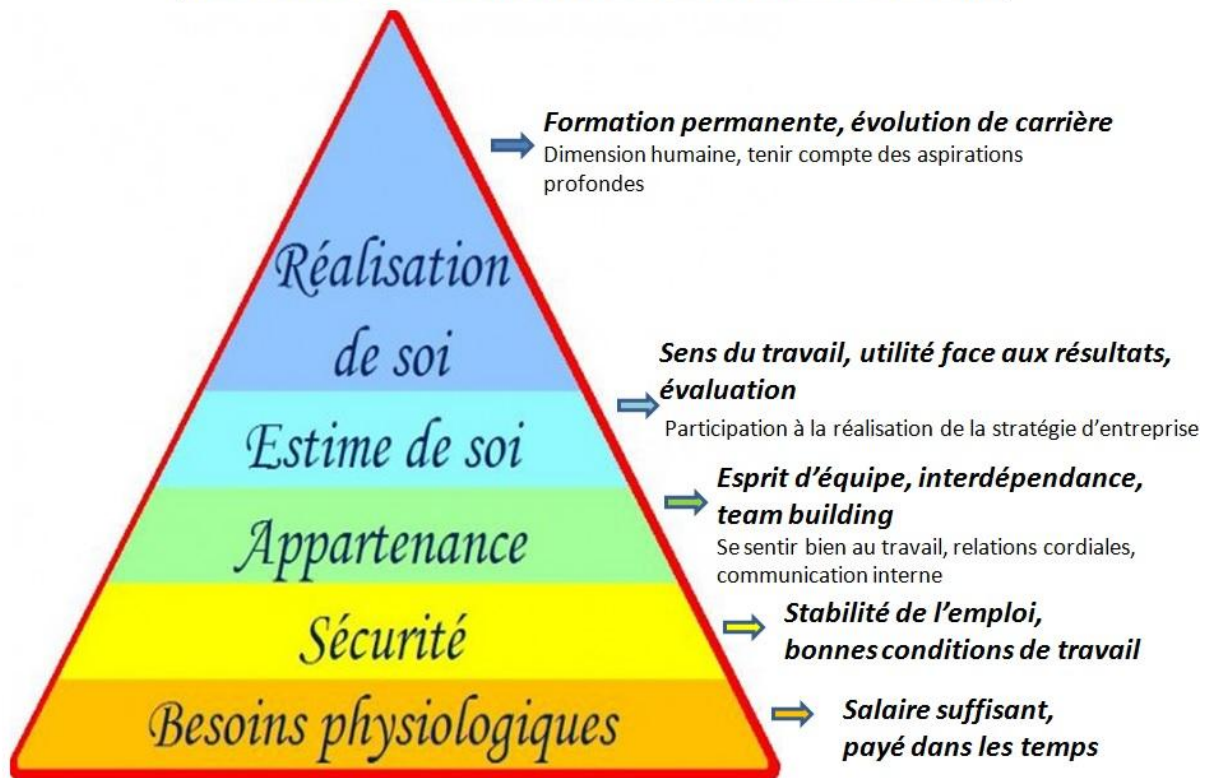
Il est facile de voir que la stabilité de l'emploi et les bonnes conditions de travail se situent à l'échelon le plus bas des attentes des individus alors que les éléments les plus nobles de la motivation situés en haut de la pyramide sont ceux qui s'appliquent à la valeur et l'estime de soi en lien avec les autres ( esprit d'équipe, participation à la réalisation de la stratégie d'entreprise, avoir une évolution de carrière ).

La plupart des collaborateurs souhaitent davantage de responsabilités en contrepartie d'une récompense qui n'est pas prioritairement de l'argent. Ils souhaitent majoritairement une formation et une reconnaissance de leur travail et de leurs compétences, ainsi qu'une identification gratifiante au sein de l'officine.





## HIERARCHIE DES BESOINS HUMAINS ADAPTEE A L'OFFICINE



Quelles sont les possibilités offertes au manager pour maintenir la motivation de son équipe ?

a. Maîtriser l'art du feedback. (8)

Selon le sociologue Vladimir Jankélévitch, 68 % des individus se contentent de ce qu'ils font alors qu'ils pourraient faire plus, tout simplement parce que leur manager ne fait pas de différence lorsqu'ils en font davantage...

Le feedback revient à formuler un retour positif ou négatif sur l'action d'un collaborateur.

Ne pas donner de feedback pourrait signifier que l'on n'accorde pas de valeur à l'autre.

Chacun d'entre nous a besoin d'une rétroaction, d'un retour immédiat sur les actions menées pour être en mesure de garder le cap.

Le feedback de valorisation a pour objectif de reconnaître une réussite et d'encourager la continuité de succès.

Le feedback de recadrage vise à challenger un collaborateur pour l'amener à améliorer ses pratiques.

Dans tous les cas le feedback efficace doit inciter à l'action. Si on félicite un collaborateur pour un travail bien fait, il faut lui dire que c'est utile au projet collectif de l'entreprise. Si on met en avant un écart de comportement de collaborateur, il faut lui demander ce qu'il envisage de faire pour s'améliorer.

b. Instaurer une écoute avec une prise en compte des attentes individuelles

Une bonne écoute fait partie des compétences clés du manager. Elle permet une compréhension fine des besoins de son équipe. Elle permet aussi d'avoir une idée synthétique de la vie au sein de l'entreprise que ce soit au niveau des rapports entre collaborateurs, de l'organisation du travail, des



attentes des clients. Elle permet d'analyser l'impact du changement qui a été amorcé. Elle permet aussi de satisfaire les collaborateurs car ils se sentent considérés et respectés. Le manager peut proposer à ses collaborateurs de trouver ensemble des solutions.

c. Donner du sens à l'entreprise (7)

Ce point est crucial pour donner envie à chacun des membres de l'équipe de s'impliquer quotidiennement dans son métier.

Le changement du fonctionnement de l'officine implique la coopération de tous les collaborateurs. Cela veut dire que non seulement le projet d'entreprise a été accepté et compris par tous mais aussi que toute l'équipe partage les mêmes valeurs que le titulaire.

Pour assurer une organisation optimale, les objectifs doivent répondre à plusieurs contraintes et respecter la formule SMART :

- **S** comme Spécifiques : être précis (où, quand, comment... quelle situation finale précisément)
- **M** comme Mesurables : évaluer les bénéfices, chiffrer les actions
- **A** comme Atteignables : étudier la probabilité de réussite afin que les objectifs soient atteignables et motivants
- **R** comme Réalistes : être accessibles avec les moyens mis à la disposition de la personne, son expérience
- **T** comme Temps : définir quand les objectifs doivent être atteints et encadrer les différentes étapes dans le temps

C'est le respect de ces règles qui vont permettre une cohérence dans le projet d'entreprise.

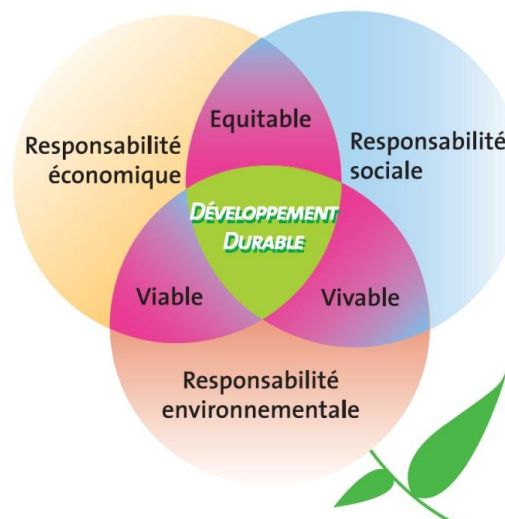
Par exemple, le manager peut choisir une organisation où chacun de ses collaborateurs est affecté à un secteur (diététique, orthopédie, dermo-cosmétique...) pour lequel il a été formé à 100 % .

Chaque collaborateur dispose ainsi d'une certaine autonomie et d'une force de proposition. Le titulaire est ouvert aux suggestions et aux initiatives. Le rôle de chacun est bien défini et conforte le projet collectif. Le manager est présent pour établir le lien au sein du groupe.

d. Choisir un engagement durable de l'officine (13)

A l'heure où la protection de l'environnement et la lutte contre le réchauffement climatique s'accroissent, la démarche "Développement Durable" devient un centre d'intérêt majeur pour chaque entreprise.

Qu'est-ce que le Développement Durable?



Contrairement aux idées reçues, le Développement Durable ne se limite pas à la préservation de l'environnement.

Il est basé en réalité sur trois piliers fondamentaux et interdépendants :

- Une dimension environnementale
- Une dimension sociale
- Une dimension économique

Ces trois dimensions se complètent dans le but d'obtenir un système organisationnel pérenne pour les générations futures.

Pour une entreprise, le Développement Durable doit être à la fois économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable. Le social doit être un objectif, l'économie un moyen et l'environnement une condition.

Ces grands principes qui sont au cœur des préoccupations actuelles à l'échelle mondiale peuvent également s'appliquer à l'échelle officinale...

Adopter une attitude " Développement Durable" dans son back office est tout à fait réalisable.

#### ❖ **Engagement environnemental**

Economiser l'énergie, réduire les déchets, les recycler ou les valoriser... Ce sont des centres d'intérêts en progression en officine car nous commençons tous (malheureusement tardivement) à avoir une conscience écologique. Le Grenelle de l'environnement a posé des objectifs à court et moyen termes. Les pharmacies doivent y participer en développant de bonnes pratiques. Outre ses convictions personnelles pour la défense de cette cause, le manager doit faire adhérer l'équipe à ses idées car cela nous concerne tous.

Les emballages sont un véritable fléau en officine. Le recyclage des cartons n'est pas compliqué à mettre en œuvre. Il suffit de les casser et de les plier au fur et à mesure dès la réception des commandes directes. La ville peut alors les récupérer un jour précis de la semaine. Ils seront valorisés en isolants ou recyclés en nouveaux cartons. En outre, il est possible de contacter les répartiteurs ou les laboratoires qui livrent l'officine et de leur demander de limiter le nombre de cartons lors de la livraison car ils sont bien souvent trop grands et ne servent parfois qu'à emballer un seul produit...

De même les PLV peuvent être réutilisées, soit à titre personnel, soit "relookées" et distribuées à des associations qui sauront en faire bon usage.

Dans le même esprit, le recyclage et le tri du papier est très important. En effet, la réutilisation du papier est facile. On peut aisément remettre en circulation des feuilles utilisées (telles que des bons de livraison, des commandes imprimées...) en tant que brouillon ou dans le fax. De plus, la mise à disposition d'une poubelle jaune dans le back office permet de faire un tri du papier.

Le gaspillage peut aussi être limité en évitant d'imprimer tous les courriels.

D'autre part, même si le décret concernant la disparition des sacs plastiques n'a pas encore été publié officiellement, il est indispensable d'anticiper la loi et de supprimer leur distribution au comptoir.

Le recyclage des cartouches d'encre repose sur le même principe. Il est possible de nos jours de les faire recycler par des entreprises spécialisées et d'éviter de les jeter avec les déchets habituels.

Mettre son back-office au vert, c'est aussi réduire sa consommation d'énergie. L'éclairage représente, selon l'ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie), 20 % des dépenses dans les bureaux et commerces. Eteindre les lampes des pièces inoccupées, mettre en place un minuteur ou détecteur qui déclenche l'éclairage, utiliser des ampoules basses consommation...sont des astuces simples à mettre en place.

Nous sommes tous concernés par l'avenir de notre Planète. C'est une valeur noble que de vouloir la défendre à notre échelle.

### ❖ **Engagement sociétal.**

Le volet sociétal au sein de l'officine peut se décliner à différents niveaux. En effet, le milieu de la pharmacie est souvent très féminisé. L'équipe est fréquemment composée de jeunes mamans qui doivent mener de front vie professionnelle et vie personnelle. L'aménagement du temps de travail pour ces employées fait partie du volet social du "Développement Durable". Leur proposer par exemple de disposer du mercredi, journée des enfants, comme jour de repos ou éventuellement instaurer un tour de rôle pour les samedis (ne travailler qu'un samedi sur deux) peut être une attention appréciée par ces membres de l'équipe qui se sentent alors reconnues dans leur "intégralité" en tant que personnes et pas seulement appréciées en fonction de leur rentabilité.

L'objectif est une fois de plus de valoriser l'épanouissement personnel de chaque collaborateur. Cela passe aussi par la prise en compte des contraintes de chacun.

En outre, il est possible aussi de convaincre l'équipe d'adhérer au système en mettant en place des challenges pour des raisons humanitaires. Défendre une cause honorable peut être une source de motivation pour l'équipe, qui au lieu de ressentir une pression interne par rapport au challenge, le percevra comme une action positive et utile à la Société.

Ce sont des actions simples à mettre en pratique au quotidien et qui peuvent motiver l'équipe. Le manager a tout intérêt à les développer pour renforcer la cohésion du groupe.

## **5. Assurer la cohésion de l'équipe (2 - 3 - 5)**

### a. Désamorcer les conflits

Les divergences de point de vue et les conflits sont inévitables dans un groupe humain. Le manager doit favoriser la communication pour les repérer et les traiter le plus rapidement possible afin d'éviter une aggravation des tensions car celles-ci se ressentent très vite au comptoir.

Si un conflit éclate entre deux collaborateurs, il faut les recevoir individuellement afin de connaître l'avis de chacun et évaluer si une décision managériale peut régler le litige. Le manager peut ensuite les réunir et servir de médiateur. Il doit alors faire preuve de disponibilité, d'écoute et doit faciliter l'expression de chacun pour les aider à développer leurs arguments jusqu'au bout. L'objectif est d'arriver à trouver une solution commune satisfaisante pour l'un et pour l'autre. En aucun cas le recadrage ne doit être réalisé en public et il ne doit concerner que les personnes directement impliquées, sous peine de susciter un sentiment d'injustice chez les autres collaborateurs.

Si le dysfonctionnement se situe à un niveau plus global, il faut mettre les choses au clair lors d'une réunion, éventuellement en dégagant aussi les motifs de satisfaction. Ecouter, accueillir les idées des collaborateurs reste le plus sûr moyen de rétablir la confiance. Rien n'est acquis en management. Les aléas de la vie, y compris en dehors de l'officine, peuvent influencer sur l'ambiance au travail. Le seul moyen de ne pas laisser la situation s'envenimer est de communiquer activement chaque jour.

Le rôle du manager est de veiller à la cohésion du groupe et de faire le nécessaire pour renforcer les liens entre collaborateurs.

### b. Souder l'équipe

Fédérer son équipe reste essentiel pour le jeune manager car sinon il aura des difficultés à développer les compétences de chacun et à avancer dans ses projets. Il devra créer des occasions de rapprochement en dehors des contraintes de travail de l'officine. Organiser des déjeuners à l'extérieur, des sorties culturelles ou divertissantes, un "pot" à l'issue d'une journée de travail ou d'une réunion favorise la création de liens entre collaborateurs mais permet aussi d'apprendre à se connaître différemment, en dehors du contexte officinal. De bons résultats, l'arrivée ou le départ

d'un collaborateur peuvent être autant de prétextes à organiser des moments conviviaux qui peuvent aussi être proposés régulièrement dans l'année.

Le manager doit cependant conserver une certaine distance pour ne pas tomber dans une familiarité trop prononcée qui risquerait de créer des difficultés pour manager l'équipe par la suite.

Ainsi, la reprise d'une équipe officinale en tant que nouveau titulaire peut s'apparenter à la reprise d'une équipe sportive. Le jeune pharmacien doit devenir le *coach* du groupe, c'est-à-dire se transformer en guide, en catalyseur de sens. Le principe du coaching de nos jours est d' "aider un individu à trouver en lui-même les ressources et les repères nécessaires pour mieux se connaître et construire sa vie."

Appliquée à l'officine, cette démarche a pour but de favoriser le développement et l'autonomie des collaborateurs, de favoriser les remises en question et de faire émerger les talents.

L'objectif est de devenir un véritable entraîneur pour l'équipe en lui donnant les clés de la réussite sans pour autant lui apporter toutes les solutions. A elle de développer sa créativité afin de décupler sa performance... La mission du jeune titulaire s'accomplira en créant un climat de confiance et de respect mutuel. Travailler en toute sérénité et dans une ambiance paisible permettra d'obtenir des résultats optimaux.

## Conclusion

---

S'installer dans une nouvelle officine ne doit pas se résumer à en décortiquer les ratios. Le repreneur doit également apprendre à se faire reconnaître par l'équipe en place. Son devoir est de l'encadrer, la motiver, la faire adhérer à un projet concret et porteur et de la faire grandir sur le plan professionnel et humain. Pour un jeune titulaire, la mission peut paraître difficile au premier abord car les compétences d'un pharmacien débutant sont limitées en matière de management ce qui génère quelques appréhensions.

Gérer une équipe au quotidien s'apprend. L'important est de toujours garder à l'esprit que l'équipe est une alliée et que les résultats économiques de l'officine dépendent principalement de l'entente et de la solidarité entre les collaborateurs.

Le jeune manager devra inéluctablement faire face à une résistance au changement qu'il lui faudra anticiper et réussir à franchir en développant son leadership. D'autre part, il devra être capable de se remettre en question et faire preuve d'humilité, même si pour gérer un capital humain de façon optimale, il est nécessaire d'avoir confiance en soi.

Face aux aléas du quotidien et aux nouveaux défis du métier, il n'est pas toujours aisé de préserver cette alchimie humaine. Pourtant, pour réussir, le jeune manager devra disposer d'une équipe motivée et engagée derrière lui. Cette motivation naîtra de la faculté du titulaire à considérer l'équipe pour ses valeurs et ses compétences et grandira grâce à la responsabilisation de chacun par des missions gratifiantes. Exemplarité, flexibilité, capacité d'analyse sont des qualités majeures dont le jeune manager devra faire preuve pour être accepté et reconnu par tous les collaborateurs quelle que soit leur génération.

Enfin, la clé du succès passera par une communication sans faille basée sur l'honnêteté et le respect.

# BIBLIOGRAPHIE

---

## Ouvrages

1. DEMILLY Stéphane. "**Manager avec l'approche HERRMANN.**" Editions Eyrolles
2. La revue PHARMA n°106 (Novembre 2013) "**Titulaires et équipes, les clés pour bien travailler ensemble.**"
3. Le Moniteur des Pharmacies Entreprise n°20 du 22 Mai 2010. "**S'installer, reprendre une équipe.**"
4. Le Moniteur des Pharmacies n°3045 Cahier hebdomadaire du 6 Septembre 2014. "**Il va falloir informer vos salariés.**"
5. Le Moniteur des Pharmacies n°3087/3088 Cahier hebdomadaire du 4 Juillet 2015. "**Quatre clés pour souder l'équipe.**"
6. Le Moniteur des Pharmacies Entreprise n°47 du 10 Octobre 2015. "**La formation de l'équipe.**"
7. LEVY Philippe. "**200 Questions-réponses essentielles pour le titulaire d'officine.**"\_Editions Le Moniteur des pharmacies.
8. MOREDDU Fabiole. "**Guide du management à l'officine.**" Editions Le Moniteur des pharmacies.
9. Pharmacien Manager n°46 (Mars 2005). "**Changer, c'est la vie.**"
10. Pharmacien Manager n°79 (Juillet 2008). "**Installation, évitez les pièges.**"
11. Pharmacien Manager n° 139 (Juillet-Août 2014). "**Instaurer la confiance dans l'équipe.**"
12. Pharmacien Manager n°148 (Juin 2015). "**L'art de motiver les troupes.**"
13. Pharmacien Manager Hors Série n°153 (Décembre 2015). "**Green attitude.**"
14. Porphyre n° 489 (2 Février 2013). "**Pic de stress à l'officine.**"

## Sites INTERNET

15. <http://www.almabella.fr/text001.html> " **Le profil de préférences cérébrales Herrmann ® : une approche globale de la personnalité.**"
16. <http://www.antonin-gaunand.com> " **Leader ou manager ?** "
17. <http://www.antonin-gaunand.com> " **Une définition du leadership : influencer et fédérer.**"
18. <http://www.bookiner.com> " **Best Practices du Leadership.**" Didier Reuter
19. <http://www.chefdentreprise.com> " **Cinq clés pour bien manager les seniors.**" (Article du 1er Février 2010) par Céline Tridon
20. <http://www.dynamique-mag.com> " **Comment manager la génération X**" (Article du 2 Mai 2014)
21. <http://www.dynamique-mag.com> " **Comment manager la génération Y**" (Article du 9 Mai 2014)
22. <http://www.dynamique-mag.com> " **Comment manager des salariés plus âgés**" (Article du 25 Août 2014)
23. <http://www.editions-tissot.fr> " **Manager un senior**" (Article du 21 Novembre 2015)
24. <http://www.fiducial.fr> " **Quand l'officine est vendue : les droits et les devoirs du titulaire et du salarié**" (Article du 26 Mars 2015) Philippe Becker
25. <http://www.hbrfrance.fr> " **Les meilleurs leaders se reconnaissent à leur humilité.**" (Article du 5 Novembre 2014)
26. <http://www.iae-toulouse.fr> " **Changement organisationnel et communication interne : une introduction**"
27. <http://www.jim.fr> " **Officine : pour tout savoir sur l'obligation d'informer ses salariés en cas de cession.**" (Article du 5 Novembre 2014)
28. <http://www.journaldunet.com> " **Devenir un meilleur manager de A à Z**" (Article du 5 Octobre 2009)
29. <http://www.journaldunet.com> " **Comment manager une équipe intergénérationnelle?**" (Article du 6 Septembre 2010)
30. <http://www.rhinfo.com> " **Management de la performance.**" (Article du 16 Juin 2016) Delphine Douetteau
31. <http://www.studyrama.com> " **Comment manager une équipe de seniors quand on est jeune?** " Christina Gierse

## ***Résumé***

Lorsqu'il a à peine trente ans et vient de reprendre une officine, il n'est pas évident pour le jeune titulaire de trouver sa place. Bien qu'il s'estime à peu près capable d'assumer ses nouvelles fonctions les doutes l'assaillent :

Comment se faire accepter par sa nouvelle équipe ? Va-t-il être à la hauteur ?

Le jeune pharmacien va devoir apprendre à donner le meilleur de lui-même afin de transformer le groupe qu'il reprend en une équipe épanouie et performante.

Trois mots d'ordre pour y parvenir : leadership, humilité, communication.

## ***Mots clés***

Manager - leader - leadership - équipe

Motivation

Communication - écoute - analyse

Performance

Reconnaissance

Génération

Délégation

