

Développement : misez sur le capital humain

Vous avez été nombreux à participer à cet atelier jugé très pratique. Et pour cause : les résultats de votre officine dépendent de l'enthousiasme, de la motivation et des compétences de votre équipe. Marie-Hélène Gauthey est revenue sur l'intérêt à mettre le développement des compétences au cœur du management de l'officine. Exemples concrets.

► Les résultats de la pharmacie dépendent de l'enthousiasme et de la motivation des collaborateurs qui accueillent chaque jour les clients. Le titulaire peut avoir un emplacement idéal, un agencement parfait, une offre (produits, prix) tout à fait adaptée à sa zone de chalandise... Mais sans une équipe enthousiaste, impliquée et motivée, le développement escompté ne pourra pas se réaliser. Il faut donc **mettre le management de l'équipe au cœur des moyens** de développement de l'officine. Pour cela, trois axes concrets sont possibles :

- organiser l'équipe en fixant les objectifs, rôles, fonctions et missions de chacun ;
- mobiliser l'équipe en agissant sur les leviers de la motivation ;
- faire grandir les compétences de l'équipe pour accroître la performance de l'officine et contribuer au développement personnel.

Pourquoi faire grandir les compétences des collaborateurs ?

Les collaborateurs compétents ont un niveau de motivation plus élevé. Ils

maîtrisent leurs tâches et se sentent responsables de ce qu'ils font. Les collaborateurs aiment réussir. Ils réussissent parce qu'ils sont compétents. La compétence augmente la confiance en soi et favorise l'initiative. Faire grandir les compétences permet de développer la motivation.

Concernant les méfaits de l'incompétence, rappelez-vous que ce n'est pas parce qu'une personne :

- croit qu'elle sait faire, qu'elle sait réellement faire ;
- devrait savoir faire, qu'elle sait faire ;
- est compétente dans un domaine, qu'elle ne l'est pas dans d'autres domaines.

A contrario, si votre niveau d'exigence est trop élevé, vous allez démotiver votre collaborateur.

Comment faire grandir les compétences ?

L'évaluation des compétences est le moyen qui permet à chaque collaborateur de connaître ses résultats et son niveau de performance. L'entretien d'évaluation est un moment de communication privilégié entre le manager et le collaborateur. Il permet de mesurer l'intérêt qu'un collaborateur porte à ses missions et son envie ou non de se voir confier de nouvelles missions.

► Il est possible de travailler sur les compétences en termes de savoir (connaissance), de savoir-faire (apti-

tude, savoir mener une action, etc.) et savoir-être (comportement, attitude).

► L'évaluation doit être objective et partagée par le manager et le collaborateur.

► Un plan de progrès accepté par le collaborateur devra être construit à la fin de l'entretien. Il doit bien sûr être suivi tout au long de l'année par le titulaire.

► Prévoyez la formation qui permettra de faire grandir les compétences des collaborateurs et suivez les acquis et progrès à l'issue de ces formations.

► Accompagnez et coachez. Vous devez apprendre à faire, faire faire et avoir un niveau d'exigence progressif.

Le plus difficile peut être pour un manager : faire faire et non pas faire à la place des collaborateurs... et surtout, n'oubliez pas d'encourager, de reconnaître et de féliciter vos collaborateurs pour les progrès réalisés !

Enfin, à la question : « Faut-il parler de la rémunération pendant l'entretien d'évaluation ? », la réponse de Marie-Hélène Gauthey a été : « *Le manager a le choix d'aborder cette question lors de l'entretien, mais attention à ne pas perdre de vue l'objectif qui est de bâtir un plan de progrès accepté par le collaborateur. Un désaccord sur la rémunération risque de faire perdre la dynamique positive d'amélioration des compétences !* »

Marie Flamant

Atelier du dimanche 25 janvier 2009

Intervenante : Marie-Hélène Gauthey, consultante formatrice (Atoopharm)



Les participants de cet atelier jugé très pratique sont venus nombreux.

Comment optimiser les réunions d'équipe ?

Le principe des réunions d'équipe semble faire partie aujourd'hui des pratiques rencontrées en pharmacie. Cette évolution des comportements est logique et justifiée.

► Bien des raisons justifient les réunions d'équipe, comme l'impérieuse nécessité de partager ses informations et ses connaissances pour la bonne marche de l'entreprise et la qualité de service aux patients, le besoin d'appartenance ressenti par chaque collaborateur, ou encore le besoin de reconnaissance et de valorisation, etc.

Si les réunions d'équipe sont avant tout un moment d'échanges professionnels, elles ont la grande vertu de créer (s'il n'existait pas) et de développer l'esprit d'entreprise.

Mais comment les organiser ?

En premier lieu, chaque réunion a un ordre du jour clair et précis. Il est distribué quelques jours avant la date prévue (dix jours environ). Les dates des réunions sont planifiées au début de chaque année, selon une fréquence d'une par mois ou toutes les six semaines.

Le contenu sera événementiel : informations thérapeutiques et médicales, informations professionnelles et/ou organisationnelles. Les événements

survenus dans l'officine (en particulier les difficultés rencontrées avec les patients) comme les changements d'organisation doivent être connus de tous pour être partagés afin de permettre la compréhension et l'adhésion de toute l'équipe. La réunion a cet objectif.

Pour les pharmacies qui présentent des amplitudes d'ouverture importantes, la réunion régulière et planifiée est absolument indispensable. On n'oublie pas que, pour être efficace, la réunion ne doit pas durer plus de 1h15, qu'un support visuel ainsi qu'un compte rendu sont indispensables. L'intervention ne doit pas être déléguée au seul titulaire : les assistants(es) et les préparateurs(trices) doivent intervenir, voire conduire la réunion si le sujet traité fait partie de leurs prérogatives.

Les réunions sont réservées à la seule équipe, ce qui veut dire que les réunions de formation organisées par les fournisseurs ont lieu dans un autre cadre et à un autre moment. Celui ou ceux qui interviennent doivent toujours avoir le souci de recentrer le groupe autour du sujet traité et de l'ordre du jour. Les réunions d'équipe se déroulent toujours dans la pharmacie et pendant les heures de fermeture. Le temps consacré aux réunions est pris en compte ; cela signifie soit qu'il est rétribué, soit qu'il est transformé en congés, ou encore qu'il fait l'objet d'un accord dans le cadre d'un système global d'incentive. Mais - et cela est très important - cet aspect doit être évoqué et réglé dès la mise en place de la pre-

mière réunion. Cette disposition permet aux réunions de se dérouler dans un climat serein.

Les règles d'une bonne réunion

► Les réunions ne doivent jamais servir à des règlements de compte, ni entre collaborateurs, ni entre le titulaire et un collaborateur.

► Les réunions commencent et finissent à l'heure prévue.

► L'équipe au complet assiste aux réunions.

► Il y a toujours un compte rendu.

► Le compte rendu de la précédente réunion est lu à la réunion suivante - ce qui permet de s'assurer que ce qui a été décidé a bien été appliqué.

La principale difficulté est la mise en place du principe même de la réunion, mais aussi la qualité de la première réunion. Les équipes étant parfois réfractaires, il ne faut pas hésiter à imposer ce principe de communication et d'échanges, en s'étant bien assuré que l'organisation est maîtrisée. Se réunir deviendra très vite une demande des collaborateurs, car les bénéfices pour l'entreprise et pour chacun seront évidents.

Thierry Camuzeaux

Atelier du lundi 26 janvier 2009

Intervenants : Thierry Camuzeaux, consultant-formateur (Praxipharm) et Jean-Louis Cochet, pharmacien titulaire



Jean-Louis Cochet (assis) et Thierry Camuzeaux (au pupitre).

Recrutez la perle rare

De manière synthétique et didactique, Thierry Baux a abordé les 10 points clés d'un entretien d'embauche.

► L'orateur a rappelé que « la perle rare n'existe pas en la matière », puisque nous parlons d'être vivants, qui ne peuvent exprimer leur potentiel que d'une manière relative, par rapport à l'environnement de leur contexte professionnel, « le terrain de jeu » et la mission qui leur est confiée ; par rapport à l'équipe et à son leader ; et enfin par rapport aux critères qui permettront d'évaluer la qualité de leur implication.

Savoir accepter les limites du recrutement

Après avoir insisté sur deux axes préalables auprès de l'audience, à savoir que « recruter est certainement l'un des actes managériaux les « plus lourds » de conséquences » et qu'il faut « accepter qu'il ne s'agisse nullement d'une science exacte », l'échange a porté sur les différentes étapes à respecter, afin de maximiser ses chances de réussite et de minimiser ce que l'on entend souvent comme une « erreur de casting ».

Les 10 étapes clés à retenir

Les étapes présentées ont été déclinées de la manière suivante en acceptant à la source une véritable introspection (première étape) sur les raisons du recrutement, ce qu'il en est attendu et les ingrédients qui vont contribuer ou non à sa réussite (savoir se remettre en cause lorsqu'un bon élément ne souhaite pas rester, etc.) :

- l'analyse du besoin ;
- la définition du poste à pourvoir ;
- les critères objectifs/subjectifs ;
- la rédaction si nécessaire d'une annonce avec exemples ;
- l'orientation des recherches ;
- l'analyse des dossiers de candidatures ;
- l'organisation et le déroulement des entretiens ;
- une short-list et sa validation ;
- la réussite de l'intégration.

S'approprier les meilleures pratiques en cours

Après une écoute silencieuse, les débats se sont animés à la suite d'une ou deux réactions qui portaient sur l'adéquation d'une méthodologie éprouvée dans le secteur de l'entreprise au monde de l'officine. Une position dominante s'est alors dessinée : « Face à ses enjeux (concurrence indirecte ou directe, montée en puissance d'Internet, concentrations-réseaux, etc.), l'officine ne peut que s'approprier les meilleures pratiques en cours dans le monde économique avec, si nécessaire, des adaptations spécifiques à la technicité du métier. » Pourquoi le monde de l'officine serait-il si différent du monde de l'entreprise ?

Si l'on garde en tête les fondamentaux - à savoir un métier ou prévalent la confidentialité, le conseil, la confiance pour la gestion du bien le plus précieux, la santé -, un constat s'impose : l'officine ne peut se distinguer que par la qualité de sa composante humaine.

Stéphane Lebon

Atelier du mardi 27 janvier 2009

Intervenant : Thierry Baux, consultant-formateur (B-Ressource)

Premiers jours d'installation

S'intégrer et trouver sa place de manager

Un thème visiblement prisé par des pharmaciens en phase de découverte du management et en phase de reprise ou de création...

► L'alternance de l'exposé entre consultant et titulaire a permis de donner très rapidement vie au débat, avec des interactions régulières et des conseils très pratiques. Le cheminement conseillé et partagé par les deux orateurs a permis de mettre en exergue deux points essentiels : la nécessité de respecter des étapes et celle de déléguer.

Respecter 4 étapes fondamentales

1/ Évaluer les forces en présence

Les entretiens individuels consistent entre autres à comprendre l'historique et à recueillir les premières suggestions et idées, mais aussi les attentes. Évaluer les forces en présence nécessitera donc :

- **d'avoir** une démarche d'observation, d'écoute, d'adaptation, d'intervention ;
- **de mener** les entretiens de prise de contact ;
- **de repérer**, comprendre et traiter les résistances de l'équipe ;
- **d'identifier** les alliés, les circonspects, les rétifs et les diplomates ;
- **de distinguer** les critiques construc-

tives des frustrations ou des conflits personnels.

2/ Affiner ses objectifs en fonction du capital humain en place

Pour ce faire, il faudra :

- **mesurer** l'ouverture au changement et les profils capables d'initiative ;
- **établir** un projet d'entreprise en at-

tribuant à chacun une pierre à poser l'édifice ;

- **clarifier** les rôles et les missions ;
- **mettre en place** de nouvelles règles du jeu ;
- **adapter** son management à l'équipe.

3/ Annoncer ses objectifs, partager sa vision et insuffler son envie

Il est là encore nécessaire :

- **d'expliquer** ses objectifs ;
- **de mobiliser**, car c'est ensemble que nous devons réussir ;
- **capitaliser** sur les messages reçus pour appuyer les objectifs et les rôles de chacun.

4/ Communiquer au quotidien

Cela signifie :

- **déléguer** ;
- **mesurer** la partie quantitative et/ou comportementale ;
- **célébrer** ou recadrer.

« Facile à énoncer, mais face à ses équipes, leur histoire personnelle, leurs compétences plus ou moins pointues, comment trouver la juste mesure au quotidien, entre convivialité et respect, collégialité et autorité ? » demande Thierry Baux.

- **exposer le contexte** (dire le pourquoi et la [les] difficulté[s] à anticiper) ;

- **fixer les critères d'évaluation** (sur quelle base la réussite est au rendez-vous [réaliste et mesurable]) ;

- **investir d'autorité** : transmettre l'autorité aux yeux du reste de l'équipe et éviter l'hostilité ou l'inertie.

- **offrir votre soutien** : identifier les ressources nécessaires et les fournir ;

- **obtenir un engagement** : s'assurer que la mission est pleinement acceptée par l'intéressé(e).

En conclusion, pour être manager, il faut déjà se connaître soi-même, avoir une vision, un objectif à atteindre et savoir le rendre flexible face aux équipes et aux enjeux. Humilité, patience, équité et exemplarité, ne serait-ce pas ces mêmes qualités que vous attendiez de votre patron ?

Stéphane Lebon

La solution passe par la délégation

Pour parvenir à ses objectifs, il est déterminant de savoir déléguer. Six mesures conditionnent cette délégation :

- **confier la mission** en mesurant le résultat attendu et le délai accordé ;

Atelier du mardi 27 janvier 2009
Intervenants : Thierry Baux, consultant-formateur (B-Ressource) et Patrick Cousin, titulaire d'officine après une carrière dans l'industrie



Challenge, prime et intéressement : motivez votre équipe

« Challenge », « prime », « intéressement »... Voilà des termes que les titulaires d'officine utilisent aujourd'hui comme tous les managers d'entreprise. Experts et titulaires sont revenus sur les points clés de cet outil de motivation du personnel.

► Quand le **contrat d'intéressement** repose sur la récompense de l'effort des salariés, le **Plan d'épargne entreprise (PEE)** permet de fidéliser davantage vos collaborateurs.

► Le **contrat d'intéressement** repose sur les deux principes de démarche volontaire et de partage des gains résultant de l'amélioration de l'activité ; les primes versées ne sont pas soumises à cotisations sociales. Conditionné par quelques règles fiscales souples, ce contrat repose sur une formule ouverte et réajustable tous les 3 ans. De la femme de ménage au pharmacien titulaire, tous sont concernés par ce « challenge d'atteinte des objectifs » : l'équipe travaille dans un même but et ressent un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise. Il n'exclut pas les primes individuelles destinées à récompenser les meilleurs ou les plus méritants pour un objectif par-



ticulier et ponctuel.

► L'intéressement peut être complété par le **Plan d'épargne entreprise**. Il peut être décidé unilatéralement par le chef d'entreprise, et ouvert aux dirigeants si la taille de l'entreprise ne dé-

passé pas 100 salariés. Le recueil des sommes issues de l'intéressement, la possibilité de versements volontaires des salariés, la prise en charge par l'entreprise des frais de gestion du PEE permettent de favoriser l'épargne salariale. Pour le salarié, l'exonération de charges sociales n'exclut pas l'imposition sur le revenu, mais l'abondement par l'entreprise possible de 0 % à 300 % chaque année est un levier supplémentaire de motivation d'épargne. Jean-Louis Cochetoux insiste sur la nécessité de ces outils instaurés depuis plusieurs années dans son officine de 18 salariés, qui permettent au chef d'entreprise d'asseoir concrètement et durablement un rapport gagnant/gagnant avec toute son équipe.

Bénédicte Crucis

Atelier du lundi 26 janvier 2009
Intervenants : Patrick Lanceau, consultant-formateur (Praxipharm) et Jean-Louis Cochetoux, pharmacien titulaire

Ospharm Formation : démonstration d'un module de e-learning sur le thème du management

Le e-learning répond à un certain nombre de contraintes économiques. C'est pourquoi les titulaires sont de plus en plus nombreux à s'y intéresser, pour eux, mais aussi pour toute leur équipe. Points clés de cet outil de motivation du personnel.

► La coopérative de pharmaciens Ospharea accompagne depuis 25 ans les professionnels de l'officine. C'est donc tout naturellement que l'entreprise s'est lancée dans le e-learning. L'objectif étant d'enrichir les compétences des équipes officinales et de les préparer à l'avenir de la profession. Le premier

module, dont le thème est « Management, développement commercial et gestion », a été présenté aux 2^e Rencontres de l'officine.

Cette formation se déroule par séquences théoriques et mises en situation, toutes inspirées du quotidien de l'officine. La navigation est simple et

l'interactivité avec le participant assurée tout au long de l'apprentissage pour favoriser l'acquisition des compétences. Un outil à découvrir.

Nathalie Barrès

Atelier du lundi 26 janvier 2009
Intervenants : Philippe Desrousseaux

RETROUVEZ TOUTES LES PETITES ANNONCES SUR INTERNET WWW.PHARMASITE.FR

Vous souhaitez que votre **annonce** soit lue par les **pharmaciens** ?

Une annonce dans le magazine Pharma vous garantit la meilleure visibilité. Pharma a la plus forte audience auprès des titulaires* et des équipes officinales, et donne à votre annonce une réelle efficacité...

→ VOTRE TEXTE ICI (1 caractère par case)

| | |
|----|-------|
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| 3 | _____ |
| 4 | _____ |
| 5 | _____ |
| 6 | _____ |
| 7 | _____ |
| 8 | _____ |
| 9 | _____ |
| 10 | _____ |

→ TARIFS

| Tarifs 2008 (A) | | Options (B) (applicable à tous les types d'annonces) | |
|--|------------|--|----------------|
| <input type="checkbox"/> ACHAT/VENTE D'OFFICINE | | <input type="checkbox"/> Mise en ligne pharmasite.fr | Offre spéciale |
| <input type="checkbox"/> Coût des 4 lignes | 32,60 € HT | <input type="checkbox"/> Photo | 0,50 € HT |
| <input type="checkbox"/> Coût de la ligne supplémentaire | 12,54 € HT | <input type="checkbox"/> Cadre | 31,77 € HT |
| <input type="checkbox"/> OFFRE D'EMPLOI | | <input type="checkbox"/> Fond gris | 31,77 € HT |
| <input type="checkbox"/> Coût des 4 lignes | 46,33 € HT | <input type="checkbox"/> Fond bleu | 46,15 € HT |
| <input type="checkbox"/> Coût de la ligne supplémentaire | 11,71 € HT | <input type="checkbox"/> Loupe | 34,26 € HT |
| <input type="checkbox"/> DEMANDE D'EMPLOI | | <input type="checkbox"/> Fiches signalétiques | 31,77 € HT |
| <input type="checkbox"/> Coût des 4 lignes | 22,58 € HT | <input type="checkbox"/> Caractères en gras | 31,77 € HT |
| <input type="checkbox"/> Coût de la ligne supplémentaire | 5,02 € HT | | |
| SOUS-TOTAL A = | _____ HT | SOUS-TOTAL B = | _____ HT |

SOUS-TOTAL A+B = _____ HT
NB DE PARUTIONS = _____ x **SOUS-TOTAL (A+B) =** _____ HT
 TVA : 19,6 % (France) - 8,5 % (Dom-Tom) - 0 % Étranger
Total à régler _____ TTC

| | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> par chèque à l'ordre d'Expressions Pharma | <input type="checkbox"/> à réception de la facture | CONTACT |
| <input type="checkbox"/> par CB | Exp _____ | Pour envoyer votre annonce, remplir cette grille avant le 25 du mois. |
| <input type="checkbox"/> Signature obligatoires | Pour l'envoi de votre facture TTC/TVA acceptée, merci d'inscrire vos coordonnées et de signer : | <input checked="" type="checkbox"/> Par fax : 01 49 29 29 19 |
| Nom _____ | Adresse _____ | <input checked="" type="checkbox"/> Par courrier : Pharma, Petites annonces |
| Code postal _____ | Ville _____ | 2, rue de la Roquefle |
| Site _____ | Site _____ | Passage du Cheval Blanc |
| | | Cour de Mail - 75011 Paris |

CONTACT PETITES ANNONCES
 Philippe Fuzellier • Tél. : 01 49 29 29 21 • Fax : 01 49 29 29 19
 mail : pfuzellier@expressiengroupe.fr