

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POST-CRISE

Quel management pour l'officine ?

À peine la première vague passée, l'heure est à l'analyse et à l'action pour mieux rebondir. Comment maintenir le cap sans perdre d'équipiers ? Comment capitaliser les expériences positives acquises pour booster son équipe ? Conseils d'experts pour un management adapté et réactif.

 Raphaëlle Bartet

La première vague du Covid a été aussi violente que soudaine. Un raz-de-marée dont les pharmaciens, en première ligne, sortent à peine, avant une prochaine tempête redoutée cet automne. L'heure est aujourd'hui au bilan. Qu'a-t-on appris et que ferait-on mieux ?

La crise sanitaire a, certes, bousculé les équipes, sans pour autant remettre en cause l'ensemble de l'organisation de l'officine.

Un impact organisationnel

Pascale Hauet, pharmacien, coach et consultante en ressources humaines, revient sur les trois périodes distinctes qu'a connues l'officine. « *La dernière quinzaine de mars, les titulaires ont dû agir dans la précipitation : commande de Plexiglas, masques pour l'équipe... en tenant compte des contextes particuliers : personnes fragiles, avec enfants... Il fallait savoir sur qui compter. Puis une période plus calme s'est instaurée, même si l'angoisse était toujours perceptible. Le déconfinement et la situation tendue autour de la vente de masques ont donné lieu à de l'agressivité de la part des clients qui a beaucoup marqué les équipes, avec une impression générale de manque de reconnaissance.* »

Les conditions de travail ont également été modifiées avec la mise en place du

click & collect, du *drive* ou de la livraison à domicile. Servir à l'extérieur, envoyer davantage de mails et passer plus de temps au téléphone a bouleversé le quotidien. Selon leur typologie, leur taille et leur localisation, les officines n'ont pas été confrontées aux mêmes difficultés. Si certaines ont aménagé leurs horaires, d'autres ont dû mettre une partie de leurs salariés au chômage partiel.

Se servir de la crise comme d'un outil de diagnostic

« *Face à un ennemi commun, les querelles s'apaisent, la cohésion opère et tout le monde est soudé* », explique Francis Boyer, consultant en innovation managériale. Pourquoi ne pas capitaliser sur ce qui a fait la force de l'équipe dans son rôle de santé publique ? Pour l'expert, il y a dans l'après-confinement une première étape de « catharsis. Il s'agit, en équipe, de se poser deux questions : *qu'avons-nous vécu ? Et qu'avons-nous appris ?* » Dresser un bilan collectif de la gestion de la crise à l'officine permet de s'interroger sur sa capacité à faire face à l'imprévu et à répondre aux exigences des clients, tout en voyant les axes d'améliorations possibles. Une démarche qualité en somme ! C'est exactement ce que Pascale Hauet a conseillé à ses clients : faire une « *assemblée générale extraordinaire. Car, souvent, cela est organisé, mais*

BONUS ET PRIMES, EST-CE VRAIMENT UNE BONNE IDÉE ?



Les experts, tels Thomas Morgentrot, sont quasi unanimes : « **La prime doit**

être corrélée à un effort supplémentaire, si l'équipe est sollicitée davantage. Mais cela peut aussi se manifester par des jours de congés en plus. Pour autant, dans cette situation, l'exposition au risque a été collective et inhérente à leur profession. » Selon Pascale Hauet, « **Une prime ce n'est ni engageant ni impliquant. Mieux vaut aujourd'hui tenir compte de ce que le collaborateur souhaite et de la façon dont on va donner du sens au projet avec la reconnaissance, ou l'autonomie.** »



individuellement et de façon informelle. Or se remémorer tout ce qui a été bien fait, ce dont on est fier et verbaliser comment chacun a vécu les choses est essentiel pour avancer. Ces temps collectifs permettent de se décharger et de reprendre de l'énergie pour envisager la suite.»

Savoir rebondir

Épuisés par des semaines sur le pont à calmer l'angoisse des patients au comptoir, beaucoup d'officinaux n'ont pas encore levé le pied, ni analysé ce qui s'était passé. Pascale Hauet rappelle que les titulaires sont eux aussi susceptibles de rencontrer des difficultés psychologiques. Son conseil ? *« Ne pas hésiter à se faire accompagner. Le titulaire est la colonne vertébrale de son entreprise. S'il ne va pas bien, cela ne peut pas fonctionner. »*

Autre recommandation : chouchouter ses équipes en sachant communiquer avec des collaborateurs qui vont mal, pour être un « manager soutien ». Cela peut passer par un accompagnement individuel ponctuel. *« C'est essentiel pour le fonctionnement de l'officine et pour éviter, à terme, une hémorragie de collaborateurs »,* précise Pascale Hauet. Si certains salariés de l'équipe ont (re)découvert leur véritable utilité, pour d'autres, le mal-être risque de mener au départ. *« D'autant que, depuis 2 ou 3 ans, on constate beaucoup de reconversions en officine et c'est dommage. »*

Capitaliser les réussites

Toute situation difficile comporte sa part d'opportunités. La crise a engendré un élan de solidarité exceptionnel, y compris à l'officine. Mobilisation exemplaire d'adjoints ou de salariés, dépassant leur angoisse pour servir, rassurer et orienter des clients. Sur le front, pendant plus de 2 mois, les pharmaciens, même en équipes restreintes ou sur des horaires aménagés, ont continué à dispenser et conseiller, tout en distribuant des masques aux professionnels de santé et en renouvelant des traitements chroniques. Des missions exceptionnelles qui ont su faire évoluer la vision du métier, du pharmacien et de son équipe aux yeux des patients, des pouvoirs publics, mais aussi des autres professionnels de santé.

Redonner du sens à son métier

Ce moment exceptionnel a pu modifier le rapport à la clientèle, en lien avec l'importance

“ Ne pas hésiter à se faire accompagner. Le titulaire est la colonne vertébrale de son entreprise. S'il ne va pas bien, cela ne peut pas fonctionner. ”

Pascale Hauet, docteur en pharmacie, coach et consultante RH

accordée à l'humain. *« La crise a montré que la digitalisation ne remplacera jamais le conseil à un patient. Au contraire. Le pharmacien a un vrai travail à faire sur sa valeur ajoutée, qui est aussi de rassurer et d'être au côté de son patient »,* explique Francis Boyer. L'occasion de travailler sur un nouveau type de management, et aussi sur la vision et l'identité de son officine : accueil, considération, compétence... en redéfinissant sa raison d'être. Réaffirmer l'intérêt de la profession autour de l'intérêt général permet de resserrer l'officine autour de ce qui fait son essence même : la satisfaction du patient et le service fourni en tant que professionnel de santé, explique Thomas Morgenroth, maître de conférences en droit du travail à la faculté de pharmacie de Lille. *« Se mobiliser autour de l'équipe en réaffirmant son rôle face au territoire est un facteur de motivation collective et un levier supplémentaire de cohésion. »*

Vers un management plus humain ?

Pour Francis Boyer, le secteur de la pharmacie a davantage bénéficié de cette crise qu'il n'en a souffert. *« Ce qui a changé, c'est la prise de conscience de certains managers qu'il est possible d'adapter les modes de travail et de passer d'un management sur la règle à un management sur l'atteinte de résultats. »* Pour le spécialiste de l'innovation managériale, le Covid-19 a permis la mise en avant *« de l'être ensemble plutôt que du faire ensemble. Avant, tout le monde était dans les procédures. Or on s'est rendu compte qu'une entreprise tenait par sa capacité à se soutenir et à s'apporter du réconfort ».*

Il faut enfin souligner que la pharmacie, comme toute entreprise, est passée d'une logique de conformisme à celle de co-construction. Une perspective à méditer pour les années à venir ! •