

« La règle du **re** »

« Il est essentiel d'avoir un projet d'entreprise. »

Cent fois sur le métier remettez votre ouvrage. Telle pourrait être la devise des pharmaciens qui doivent sans cesse re-commencer, re-dire, ré-péter, ré-apprendre... Car tout est en perpétuel mouvement face à un client toujours au cœur du projet de l'entreprise.



Psychosociologue, titulaire d'un DEA de sciences sociales appliquées (mention santé), **Philippe Grosjean** a été enseignant puis consultant. Il est aujourd'hui directeur associé de **Pilotis Formation**. Il a signé également plusieurs ouvrages (« L'aménagement du temps de travail à l'hôpital », « Le projet d'entreprise dans les mairies »...).

Pharmacien Manager : Quelles sont les préoccupations des entreprises ?

Philippe Grosjean : Quel que soit le secteur concerné (coiffure, services publics, hôtellerie, pharmacie...), les entreprises expriment le même souci de délivrer des prestations de qualité et visent à l'hypersatisfaction de leur clientèle, à la fois interne (les équipes) et externes (les consommateurs). Pourtant, la mise en place de cette qualité client est difficile en France.

P.M. : Pour quelles raisons ?

Jean-Bernard Gouteix : Le poids de la culture pèse dans le tissu relationnel comme dans le travail. En France, nous sommes attachés aux titres, aux avantages, au statut, à la hiérarchie... Nous fonctionnons sur le mode de la logique de l'honneur. Cela est lié à notre histoire, au seigneur, maître du donjon, qui disposait de personnes à son service dont il était le protecteur.

P.M. : Est-ce si différent ailleurs ?

J.-B.G. : Les Etats-Unis raisonnent sur le principe d'Etat de droit. Le pays est construit sur l'échange marchand ; on y délivre une contrepartie en échange d'un travail fourni. Et si je ne suis pas content, je t'attaque. Aux Pays-Bas, la logique est celle du consensus. Elle est liée à l'Union d'Utrecht, traité d'unification des provinces, qui attribue une voix à toute province, quelle que soit sa taille... Ce qui n'est pas forcément simple à admettre, d'où la nécessité du consensus.

P.M. : Les entreprises françaises ont fait des progrès...

P.G. : Elles doivent beaucoup aux enseignes, qui ont bousculé le commerce traditionnel en mettant en place des procédures qualitatives. Mais les réflexes de petits commerçants perdurent. Les « moins-je-paie-mon-collaborateur » ou « moins-je-suis-transparent »... « et-mieux-je-me-porte »... ont la vie dure.

P.M. : Et le pharmacien dans tout ça ?

P.G. : Je ne sais pas si on peut changer les choses à coup d'état d'esprit, mais il faudrait qu'ils abandonnent leurs vieux réflexes... Même si ces réflexes ont leurs racines dans notre culture. Il est vrai également que les pharmaciens font 25 métiers à la fois, que leur entreprise est une « petite boîte ». Mais que les règles de navigation sont les mêmes pour les petits bateaux que pour un gros paquebot !

P.M. : Tout est en fait une question de projet...

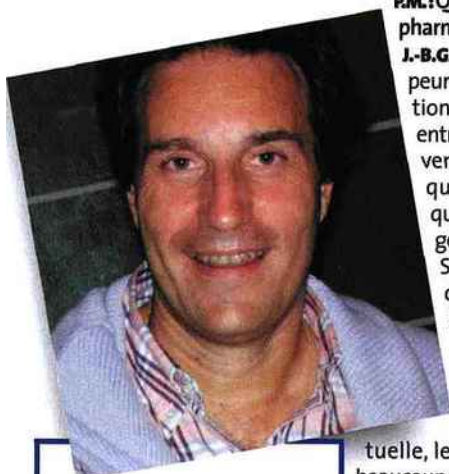
P.G. : Il est effectivement essentiel d'avoir un projet d'entreprise. Au-delà du plan de progrès, il faut réfléchir aux valeurs qui sont les nôtres et au métier lui-même. Sommes-nous au cœur de notre vocation quand on fait du conseil ou que l'on n'en fait pas ?

P.M. : Comment réagit l'officine à cette idée ?

P.G. : Les pharmaciens sont assez réactifs et se disent qu'en tant que petits entrepreneurs, ils auront du mal à porter des projets. Ils sont, pour le coup, trop concrets. Or, même si on a une petite entreprise, il faut avoir un projet et associer ses collaborateurs à ce projet. Ce type de questionnement permet de se réapproprier son outil de travail, de le transformer et d'entretenir une relation beaucoup plus saine avec son entreprise. C'est une problématique que l'on retrouve d'ailleurs dans tous les secteurs d'activité. ●●●

INTERVIEW

Philippe Grosjean, directeur associé
 Jean-Bernard Gouteix, consultant de Pilotis



Titulaire d'un MBA RH (université Paris-Dauphine), praticien du coaching individuel, formé à l'analyse transactionnelle, **Jean-Bernard Gouteix** est aujourd'hui consultant en ressources humaines et coach chez Pilotis, pour le secteur pharmacie, coiffure et institut de beauté. Il a été précédemment commercial et manager dans l'informatique où il a découvert la pharmacie via l'approche laboratoire

P.M. : Quels conseils donneriez-vous aux pharmaciens ?

J.-B.G. : Dans un contexte global de peur de l'avenir (« comment se positionner ? », « comment gérer son entreprise ? »), les pharmaciens doivent se recentrer sur les thèmes que nous venons d'évoquer : la qualité du service client, le management et le projet d'entreprise... S'ils ne sont pas capables de dire où ils veulent aller, comment et à quelle vitesse, comment voulez-vous que l'ensemble de l'équipe s'y retrouve ? Le porteur de projet ne doit pas être en discordance. A l'heure actuelle, les pharmaciens réfléchissent beaucoup sur les contenus. Alors qu'il faudrait commencer par aborder le sens : « pourquoi et pour quoi ? ». Ensuite, le processus entre en ligne de compte (« comment ? ») et, enfin, le contenu (« qui fait quoi et pour quand ? »). L'idéal étant, bien entendu, que sens, processus et contenu soient parfaitement alignés.

P.M. : En fait, il n'y a pas de vision ?

J.-B.G. : Il y a une vision à très court terme. Dès qu'il faut regarder plus loin, la pharmacie manque de portée.

P.G. : Le commerce doit prendre ses distances avec ses traditions et ses certitudes. Le magasin doit devenir un lieu de vie. Ce

n'est pas vraiment le cas en officine. Combien d'entre elles communiquent encore sur la douleur ? Il n'y a pas de raison que l'on passe de mauvais moments dans une pharmacie, même si on n'y vient pas pour s'amuser. Aujourd'hui, notre société assimile santé et beauté... On parle de « soi tonique » et de « soi connecté ». En quoi la pharmacie est-elle tonique et connectée aujourd'hui ? Moi, j'ai envie de fréquenter un commerce qui me ressemble.

P.M. : Il y aurait une différence entre le commerce que nous fréquentons et les clients que nous sommes...

P.G. : Effectivement. Pourquoi les pharmaciens ne sont-

ils pas eux-mêmes des consommateurs à l'affût ? Qu'ils arrêtent de fréquenter les autres officines pour faire des relevés de prix ! Qu'ils arrêtent de penser que la concurrence se joue à 0,01 centime... On a du mal à y croire ! Il faut arrêter d'entrer toujours par l'arrière de sa pharmacie. Car, de là, on ne voit plus que la vitrine est cassée, que la propreté laisse à désirer... Les choses de la vie doivent complètement pénétrer, inspirer la stratégie d'entreprise.

P.M. : Il faut gérer la complexité du consommateur...

P.G. : Il n'y a plus de consommateur monolithique. Le niveau de vie a changé : on ne sait plus qui est quoi, riche ou pauvre. Il faut écouter, arrêter de n'en faire qu'à sa tête. Les pharmaciens sont dans une relation thérapeutique qui s'inscrit quasiment en termes de lutte des classes. Ce n'est pas moi qui le dit, c'est Robert Castel, l'un des éminents sociologues de la santé. Entre le médecin et le consommateur, entre le pharmacien et le consommateur, c'est « je sais, tu sais pas ». Il y a le sacré et le profane, et « j'ai les recettes magiques pour te donner la vie et en même temps j'ai celles qui peuvent te donner la mort. Plus tu vas me poser de questions et plus tu vas me déranger. Donc, plus j'utilise un langage ésotérique, moins je te regarde d'une certaine façon et plus je suis dans le donjon... Et plus je suis quelqu'un d'intelligent et plus je fais partie de la notabilité... ». Descendez du donjon ! Laissez au partenaire qu'est le client un rôle actif, participatif... Laissez-lui la possibilité d'exister. Il faut leur dire que le tango, ça se danse à deux !

P.M. : Avant tout, le point de vente doit donc être marchand...

P.G. : Sa raison d'être, c'est l'achat. Il faut réapprendre à vendre. Les pharmaciens pensent avoir tout fait. Peut-être... Mais il faut recommencer. C'est la règle du « re ». Il faut refaire, redire, répéter... Quand les pharmaciens auront compris cela, ils auront tout compris au management. Leur métier n'est pas la distribution, mais le commerce. Fuir la morosité, opter pour le plaisir de vivre, sans abandonner l'éthique. Et imaginer un temps de passage agréable pour le consommateur, sans négliger l'équipe bien entendu. Il est indispensable de faire la différence entre le combien (combien on paie son équipe, combien on vend ses produits) et le comment...

P.M. : Vous développez aujourd'hui une formation, « business développeur »... Qui concerne-t-elle ?

J.-B.G. : Les futurs Masters de demain [voir Pharmacien Manager n° 60], les jeunes qui s'endettent, dont l'officine a une taille plus modeste (entre 900 000 et 3 M€), qui sont bourrés de talent. Nous leur proposons, avec l'Oral Cosmétique Active, la même démarche que dans notre Master classique concentrée sur deux jours, sur les mêmes valeurs basiques : connaissance fine du marché, des clients, analyse économique, travail qualitatif qui permet de marquer sa différence et de mettre en place un concept marchand. Nous avons réadapté nos outils à des officines d'une taille plus modeste... Car l'avenir est là. ●

Propos recueillis par Anne Vernes

[ZOOM]

Pilotis en clair

Pilotis (2M€ de CA) est une société de conseil spécialisée dans la formation et notamment l'ingénierie RH (référentiels métiers, évaluation des performances, audit de climat social...), l'accompagnement du changement, le mana-

gement de projets ou encore les bilans de compétences. Dotée de plusieurs départements (beauté-santé, cosmétique, banque-assurances-finances, industriel, secteur public et parapublic, hôtellerie...), Pilotis axe ses interventions au-

tour de trois valeurs clés : qualité, professionnalisme et convivialité. Au nombre de ses clients : L'Oréal, Aventis Pharma, Sanofi-Synthelabo, Cetelem, Cofiroute, Renault France Automobiles, Hachette Livre, La Poste, Vivendi...