

Et si on passait au collaboratif ?

L'émergence de nouvelles formes d'organisation au sein des entreprises remet en question la gouvernance verticale pour privilégier coopération et souplesse. Y compris à l'officine.

Personne ne vous l'apprend : être titulaire d'officine, c'est jongler avec différentes compétences pour être tout à la fois un professionnel de santé, un chef d'entreprise, un responsable d'équipe et un négociateur commercial. L'accumulation de toutes ces casquettes peut parfois fatiguer au-delà du raisonnable, comme l'a révélé l'enquête réalisée fin 2017 par l'association Soins aux professionnels de santé (SPS). Elle a mis en évidence une double fragilité chez les pharmaciens libéraux : l'épuisement professionnel associé à l'impossibilité de faire part de ses difficultés à autrui. Cette « solitude du chef » est souvent la résultante d'une organisation pyramidale au sein de l'entreprise, qui fait peser l'ensemble des responsabilités sur le sommet de l'édifice et contribue à le fragiliser. C'est en partant de ce constat que se sont petit à petit développées de nouvelles formes de management, plus souples, plus réactives et au final plus efficaces. L'holocratie en est aujourd'hui le fer de lance.

Autonomisation

Pour Bernard Marie Chiquet, fondateur d'IGI Partners qui a importé en France ce concept né aux États-Unis en 2001, l'holocratie est « une nouvelle pratique sociale pour les organisations basée sur le principe que c'est celui qui sait qui fait ». Ce n'est pas à proprement parler un modèle clé en main, mais « un outil d'aide à la responsabilisation et à la coopération entre tous les collaborateurs ». Avec ce nouveau mode d'organisation, le principe du manager qui distribue des tâches à ses collaborateurs est remplacé par celui d'autonomi-

sation des individus : *exit* la notion d'organigramme figé ou de fiches de postes qui finissent par ne plus correspondre à la réalité des tâches effectuées. L'objectif de l'holocratie est d'apporter des solutions concrètes aux maux les plus fréquents qui minent le fonctionnement des organisations professionnelles : jeux de pouvoir, manque de performance, de transparence et de réactivité, déperdition de temps, stress, mal-être, désengagement des salariés...

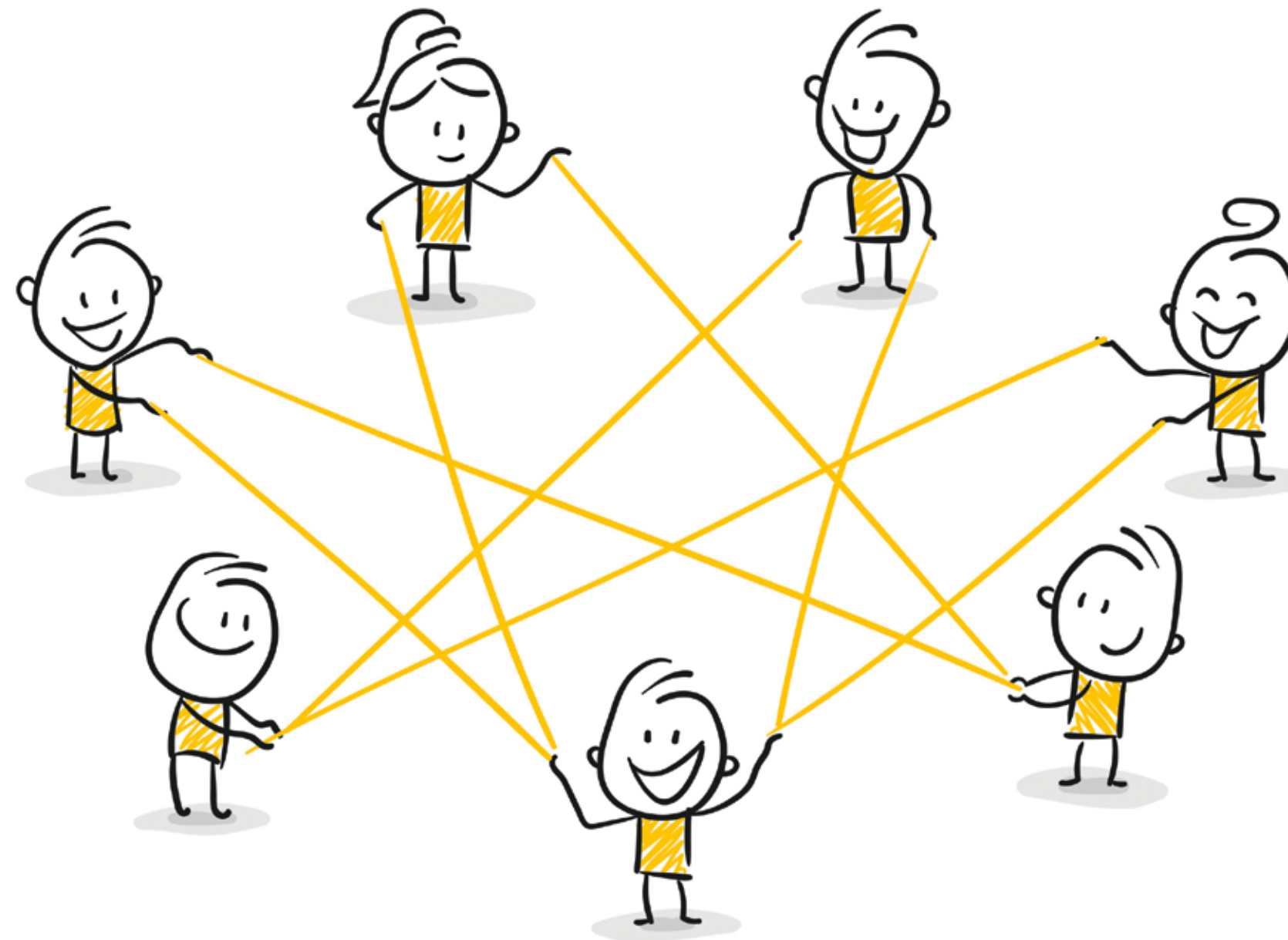
Des gains à tous les niveaux

Si le passage d'un mode de management classique à l'holocratie constitue bien « un gros changement impliquant une réelle motivation de toutes les parties prenantes », Bernard Marie Chiquet est persuadé qu'il s'agit d'une « alternative concrète à un système managérial qui a atteint ses limites

Ça fonctionne aussi à l'officine !

Bien qu'il soit conscient que l'holocratie « ne convienne pas à tous les entrepreneurs », Bernard Marie Chiquet fait remarquer que sa mise en œuvre n'est pas limitée par le nombre de collaborateurs. Le fondateur d'IGI Partners a déjà accompagné dans cette démarche des structures qui vont de deux personnes à des centaines de salariés et, selon son expérience, tout secteur d'économie peut fonctionner sur ce modèle. « Le seul critère de réussite est la volonté de s'impliquer dans ce projet », insiste-t-il, rappelant que « l'holocratie est une boîte à

outils qui s'adapte aux spécificités de chaque entreprise et qui convient parfaitement à l'officine ». Sébastien Ropert, directeur général de l'éditeur Winpharma, se dit aussi « convaincu que l'holocratie peut être efficace dans le contexte de l'officine, notamment avec les nouvelles générations qui sont très sensibles au management privilégiant l'approche collaborative ». De plus, « la meilleure circulation de l'information qui en résulte correspond bien à ce que peut rechercher une pharmacie fonctionnant avec plusieurs équipes qui travaillent en décalé ».



et qui est probablement obsolète dans pas mal de secteurs d'activité ». Ce qu'il qualifie de « règne de l'explicite » apte à faire « diminuer significativement les tensions et le nombre de conflits interpersonnels » promet également de faire gagner à l'entreprise « en capacité d'adaptation, clarté, rigueur et efficacité ». Sa productivité et sa rentabilité s'en trouvent de fait rapidement augmentées.

Essayer avant d'adopter

La modification de réflexes hiérarchiques souvent profondément ancrés implique une phase d'adaptation qui peut s'avérer plus ou moins longue. Quoi qu'il en soit, Bernard Marie Chiquet explique qu'« il n'est pas nécessaire de passer par une phase

de diagnostic » mais qu'il faut directement « entrer dans la pratique » pour comprendre dans les faits de quoi il retourne. Après un séminaire de deux jours de mise en situation, les responsables de l'entreprise sont alors à même de savoir s'ils souhaitent continuer l'accompagnement en basculant sur une phase de formation, de création de compétences spécifiques et d'adaptation des outils. Ces étapes s'étalent sur une période qui ne dépasse généralement pas cinq semaines à l'issue de laquelle est adoptée « une constitution » qui regroupe l'ensemble des « règles du jeu » et constitue l'outil de référence de l'entreprise. Considérée par celui qui est son plus grand spécialiste en France comme particulièrement adaptée aux préoccupations de

3 QUESTIONS À...

Sébastien Ropert

directeur général de Winpharma



© SÉBASTIEN ROPERT

Pourquoi avoir opté pour l'holocratie ?

Comme toute entreprise classique, l'organisation des équipes au sein de Winpharma était basée sur un système pyramidal qui manquait manifestement de souplesse et ne permettait plus de faire avancer nos projets au rythme que nous souhaitons. Après avoir étudié tout ce qui pouvait exister en matière de nouvelles formes de managements, nous avons décidé de nous tourner vers l'holocratie qui correspondait le mieux à notre problématique.

ment de souplesse et ne permettait plus de faire avancer nos projets au rythme que nous souhaitons. Après avoir étudié tout ce qui pouvait exister en matière de nouvelles formes de managements, nous avons décidé de nous tourner vers l'holocratie qui correspondait le mieux à notre problématique.

Quels résultats avez-vous obtenus ?

Ils sont nombreux et tous positifs : amélioration des rapports humains, plus grande fluidité dans la transmission de l'information, facilitation de la compréhension et donc de l'efficacité des projets... L'holocratie nous a permis de réinjecter du sens et de faire en sorte que tous les collaborateurs se retrouvent autour de la raison d'être de l'entreprise.

Les pharmaciens que vous rencontrez se montrent-ils intéressés par votre expérience ?

Ce sont des sujets dont nous discutons de plus en plus avec les titulaires qui sont amenés à tout piloter et qui voudraient évoluer vers des modèles plus collaboratifs. Notre nouveau module « Winteam » intégré au logiciel de gestion de l'officine (LGO) et qui a pour objet l'instauration d'une meilleure communication interne va dans ce sens.

© FOTOLIA/TRICHIFIGURENDE

tout « patron fatigué qui aimerait que ses salariés prennent plus de responsabilités pour, notamment, ne plus avoir à supporter seul la pression », l'holocratie a donc tout pour séduire les titulaires d'officine qui ne manqueront pas de se retrouver dans ce profil. ■

Benoît Thelliez