



Au cœur du management

## **Pourquoi et comment la 1<sup>ère</sup> entreprise de biotechnologies française externalise-t-elle la gestion de la formation**

**D'après l'interview de Guy Topall, Responsable Formation**

### **Le LFB, un laboratoire pas comme les autres**

Expert dans le domaine très spécialisé des médicaments dérivés du plasma et des protéines issues des biotechnologies», le Laboratoire du Fractionnement et des Biotechnologies (LFB) est le 3<sup>ème</sup> laboratoire le plus important à l'hôpital en France et la première entreprise de biotechnologies pour ses investissements en recherche et développement.

Fabriquer et commercialiser des médicaments dérivés du plasma hautement sécurisés exige, en effet, un savoir-faire et des technologies que peu d'industriels maîtrisent dans le monde. Avec sa large gamme de médicaments destinés au traitement de maladies graves et parfois rares, le LFB est le 6<sup>ème</sup> acteur dans le monde dans ce domaine et, fait aujourd'hui partie, du G5, la fine fleur des entreprises françaises du médicament.

Le LFB fabrique des protéines thérapeutiques qui font l'objet d'une Autorisation de Mise sur le Marché, délivrée par les autorités compétentes. La production de concentrés de protéines présentes en très faible quantité dans le plasma requiert une très grande maîtrise technologique. Les médicaments dérivés du plasma sont produits en procédant à un *fractionnement* de la matière première - le plasma - afin d'isoler puis de purifier la protéine recherchée et fabriquer ainsi un médicament. Un des enjeux prioritaires du LFB est l'innovation dans les procédés de fabrication permettant une sécurisation croissante des médicaments, tout en maintenant les propriétés biologiques naturelles des protéines et leur bénéfice thérapeutique pour les patients.

Le LFB intervient dans trois domaines de spécialités : l'immunologie et les pathologies associées à des déficits immunitaires, les problèmes liés à la fonction hémostatique (déficit de coagulation sanguine) et les soins intensifs (médicaments pour les grands brûlés notamment). LFB Biomédicaments, filiale de LFB S.A., a l'exclusivité du fractionnement du plasma collecté sur le territoire national par l'Etablissement Français du Sang. En contrepartie, il donne la priorité aux hôpitaux français

### **Un groupe français avec une ambition internationale**

Le changement de statut du LFB intervenu en juillet 2005 a conduit à la création du Groupe LFB et à la réorganisation de ses principales activités. Il s'agit pour le Groupe de gagner en efficacité et en valeur en séparant clairement les activités de traitement du plasma et celles liées aux biotechnologies en deux entités différentes. Le LFB est désormais organisé avec une holding à sa tête, une filiale «LFB BIOMEDICAMENTS» en France (production de protéines thérapeutiques), une filiale «LFB BIOTECHNOLOGIES» (activités de biotechnologies et de recherche) et des filiales internationales en Europe et au Brésil.).

L'internationalisation est, pour les années à venir, un des enjeux majeurs du LFB. La priorité est d'accélérer, notamment en Europe, les enregistrements de médicaments comme certains facteurs rares de la coagulation, que le LFB est aujourd'hui le seul dans le monde à fabriquer

L'entreprise a connu une forte croissance ces 5 dernières années. Les fruits de son activité ont été réinvestis dans l'augmentation très importante de sa capacité industrielle et dans ses programmes de R&D. De nombreux recrutements ont eu lieu pour accompagner ces développements.

### **Des motivations multiples à l'externalisation liées à une politique soutenue de formation et de développement des compétences**

L'investissement formation en 2008 a dépassé les 6% de la masse salariale. Le Plan de Formation de l'entreprise s'est élevé à plus de 30 000 heures de formation dédiées au renforcement professionnel des collaborateurs de l'entreprise. Deux éléments clés ont été à l'origine du recours à un prestataire d'outsourcing formation :

- la charge de travail de plus en plus lourde du Service Formation de manière générale en raison de l'évolution de la réglementation et en raison de la volonté de développer des parcours de formation de manière dynamique,
- la volonté de développer un processus qualité dans la fonction administrative de la gestion de la formation et dédier ainsi l'équipe du Service Formation à l'accompagnement des salariés, des managers et de l'entreprise en général dans son évolution, ses changements et sa stratégie.

Lancer le partenariat avec un prestataire d'outsourcing a été privilégié plutôt que d'avoir recours à l'intérim, précédemment expérimenté, qui répond à l'exigence d'absorption de la charge administrative mais pas au souhait de l'entreprise d'augmenter le niveau de qualité du service rendu aux clients internes. L'intérim n'est pas synonyme de partenariat dans la durée et n'apporte pas une réponse satisfaisante à la préoccupation du laboratoire en termes de qualité, élément clé de la décision d'externaliser.

### **Un retour sur expérience déjà satisfaisant**

La décision de collaborer avec merlane sur ce projet a été prise en décembre 2008 (cahier des charges rédigé en juillet 2008) et la prestation a débuté en mars 2009. Après cinq mois de collaboration, deux éléments de feedback peuvent d'ores et déjà être analysés :

- l'absorption effective de la charge administrative de la gestion du plan, conforme aux attentes du LFB,
- la mobilisation de l'essentiel des structures formation de l'entreprise, avec l'aide des consultants de merlane, autour de la rédaction des procédures qualité liées à la gestion de la formation. Au delà de la qualité pharmaceutique, l'enjeu qualité de service commence à prendre corps. Un référentiel a été élaboré collectivement entre les consultants, le Service Formation, le Service Hygiène Sécurité Environnement et l'Unité de Formation Industrielle.

### **L'outsourcing n'est pas une simple prestation administrative de saisie**

La recherche d'amélioration d'une meilleure qualité de service auprès des clients internes rendait indispensable le recours à un véritable prestataire de conseil afin d'étoffer les bonnes pratiques déjà initiées au sein du Service Formation. Cette préoccupation se traduit par la mise en place de critères de performance définis entre le LFB et merlane : taux d'avancée du plan supérieur à 60% avant fin juin, niveau de qualité des réponses dans le traitement des besoins, etc.

La connaissance du secteur pharmaceutique par merlane n'a pas été un critère déterminant dans le choix du prestataire. Le LFB, qui a réalisé au cours de la période d'appel d'offres des visites sur les sites des différents prestataires candidats, a retenu trois éléments clés de différenciation pour arrêter son choix :

- La structure pyramidale de merlane en quatre niveaux de responsabilité dans l'équipe de consultants, par opposition à d'autres structures composées d'un Directeur de Plateau et d'opérateurs de saisie : un Directeur de Business Unit, un Chef de Projet, un Conseiller Formation et un Assistant Formation. La

pérennité de la prestation est assurée par la polyvalence de ces différents interlocuteurs et par la capacité du cabinet à pourvoir aux remplacements éventuellement nécessaires.

- La présence dans l'équipe de consultants d'un collaborateur en charge du suivi de la qualité de la prestation en la personne du Responsable Assurance Qualité & Développement Durable de merlane.
- La qualité relationnelle des différents interlocuteurs à tous les niveaux de responsabilité et leur forte exigence professionnelle, ressenties dans un premier temps et confirmées dans la mise en œuvre de la collaboration.

L'expérience est aujourd'hui « au milieu du guet » : la pleine puissance de la prestation prendra effet en 2010, en démarrant une année « pleine » pour atteindre un rythme de croisière en 2011.

## **LFB**

**352 millions d'euros** de chiffres d'affaires en 2008

**9%** de croissance

**67 millions d'euros** en recherche et développement (19% du chiffre d'affaires)

**1531** collaborateurs

**6<sup>ème</sup>** laboratoire dans le monde spécialisé dans les médicaments dérivés du plasma

**3<sup>ème</sup>** laboratoire à l'hôpital en France

**1<sup>ère</sup>** entreprise de biotechnologie française

**1500** clients établissements de soins en France, une quarantaine à l'international.

**500 000** patients traités chaque année dans le cadre de **80 pathologies** dont plusieurs maladies rares

## **Fractionnement plasmatique et biotechnologie**

Le plasma est un liquide biologique entrant dans la composition du sang.

Le plasma humain contient plus de 300 protéines différentes, certaines étant plus nombreuses que d'autres.

Il y a 60 à 80 grammes de protéines dans un litre de plasma, pour certaines protéines la concentration est très faible.

La biotechnologie est l'utilisation d'organismes, de cultures tissulaires, de cellules vivantes ou d'enzymes cellulaires pour fabriquer un produit défini utilisé pour le diagnostic ou le traitement des maladies.