

# Être manager ne s'improvise pas

**Au fil des concentrations et regroupements, les SEL de biologie comptent de plus en plus de collaborateurs, ce qui change radicalement les besoins en management, formations, recrutement de personnes ressources... Comment les biologistes peuvent-ils faire face à ce changement d'échelle ?**

L'évolution de la législation depuis 1992 a profondément modifié la taille des entreprises laboratoires de biologie médicale et leurs organisations. Même si quelques jeunes entrepreneurs courageux font encore le choix de la création *ex nihilo* de leur laboratoire, en équipe réduite, le paysage national de la biologie aujourd'hui se concentre et conduit à l'émergence de nombreuses structures régionales et transrégionales.

Ces nouvelles structures de biologie médicale se sont bien adaptées à leur croissance. Elles ont su très rapidement mettre en œuvre des outils de production performants et faire évoluer leur système de management de la qualité pour être accréditées, tout en développant une démarche scientifique et commerciale qui réponde aux grands enjeux actuels et futurs de notre système de santé.

Concentration, organisation, projet, équipe... Et l'homme dans tout ça ? Lorsque l'on regarde de plus près, ces entreprises sont historiquement dirigées et détenues par des biologistes médicaux. Pour beaucoup d'entre elles, les dirigeants, après un long parcours scientifique, se retrouvent à la tête de nouvelles organisations de plusieurs centaines de personnes.

Comment passer du statut de biologiste expert à celui de chef d'entreprise, directeur de projet, directeur technique ? Comment



devenir manager de compétences, de talents, de projet, d'entreprise ?

Chacun peut essayer de décréter sa position et son statut, cela peut fonctionner dans de petites organisations, plus ou moins ; mais certainement pas à l'échelle d'un grand groupe. Les erreurs et leurs conséquences seront à la mesure de la taille de l'entreprise.

Les contraintes sont de plus en plus fortes sur les laboratoires, leur gestion est de plus en plus complexe, ce qui pousse d'ailleurs de nombreux dirigeants à jeter l'éponge, à vendre, pour la bonne aubaine des financiers. Le management des hommes et des organisations est un élément clef de la performance et de la pérennité de ces nouvelles entreprises. Être manager ne s'improvise pas. Passé le constat, la démarche d'apprentissage doit s'engager.

Cela commence pour les dirigeants, par une analyse personnelle et l'acceptation du fait que les longues années d'études médicales ou pharmaceutiques passées sont à compléter pour faire face aux problèmes à affronter. Un travail sur soi est à mener pour accepter de devoir apprendre de nouveau.

Dans un deuxième temps, il faut identifier des organismes de formations en mesure de fournir des parcours adaptés à des professionnels en exercice, très appliqués



Le management et son apprentissage font maintenant partie intégrante de l'ADN du réseau LBI, source de performance et de créativité sans cesse renouvelées.

**Sylvain Gabuthy,**

DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT LBI

au monde du laboratoire, alternant théorie et pratique renforcée. Les écoles de management sont à privilégier car elles proposent des parcours sur des durées longues (plusieurs semaines en alternance) qui permettent une meilleure mise en situation des apprentissages. Il est très important dans cette phase de pouvoir mesurer l'impact de l'enseignement au quotidien dans l'entreprise. Il convient également de souligner que l'on ne devient pas manager après trois jours de formation théorique ; c'est un processus long, avec des succès et des échecs, il faut apprendre, s'entraîner et encore apprendre. C'est en étant confronté à la réalité du terrain que l'apprentissage se fait. Il faut être patient, humble et ne pas hésiter à se faire aider, accompagner.

Pour cela, et c'est le troisième point, pourquoi ne pas s'entourer de talents expérimentés ? En effet, lorsqu'une organisation repose sur une équipe dirigeante uniquement composée de profils identiques (les entreprises françaises sourcent trop souvent dans les mêmes grandes écoles), elle génère une forme de pensée unique qui réduit la créativité. Le monde du laboratoire, de la biologie, associe technologie et humanité, productivité

et proximité, innovation et expérience, toutes ces notions ne sont pas forcément facilement compatibles. Les patients recherchent connaissance et compréhension. Les professionnels de santé ont besoin de formation et d'information. Pour répondre à l'ensemble de ces demandes, il va falloir créer, innover, organiser, former, informer, manager.

Les nouveaux grands laboratoires vont devoir recruter des cadres, managers professionnels non-biologistes, les intégrer au sein des équipes dirigeantes dans les domaines de compétences non médicales. Cela permet d'apporter, au-delà de la compétence métier, des visions stratégiques différentes, des approches nouvelles et beaucoup d'exemplarité. C'est aussi au contact de l'autre que l'on apprend à faire plus, mieux, plus vite, plus simplement.

### Plus on commence tôt, plus on est efficace

Les jeunes biologistes sortant de la faculté l'ont bien compris. Après plusieurs années universitaires, ils ont acquis des connaissances et obtenu plusieurs diplômes permettant d'accéder au métier de biologiste médical... mais cela ne suffit pas. Ils ont besoin d'acquérir des compétences, pour se réaliser professionnellement, pour conquérir de nouvelles positions dans l'entreprise, pour s'enrichir intellectuellement. Ils sont très nombreux à solliciter des formations, des enseignements complémentaires en management, marketing, communication, stratégie. Par exemple, une petite centaine de biologistes LBI (soit 15 %) ont suivi un parcours de formation en management, marketing, communication ou stratégie. Les parcours les plus longs ont été suivis à l'EM Lyon et l'EM Strasbourg. Le laboratoire de biologie médicale qui propose une intégration des jeunes biologistes incluant des formations complémentaires dans les domaines précités a toutes les chances d'augmenter son attractivité et son choix de recrutement des meilleurs talents.



Sylvain Gabuthy

### Management intégré

« Quand j'ai abordé pour la première fois l'importance du management en entreprise devant une cinquantaine de biologistes

dirigeants du réseau « Les Biologistes Indépendants », la réaction a été plutôt perplexe ; c'était il y a 5 ans. Depuis, nous sommes devenus le plus important groupe de laboratoires organisé en France, de nombreuses structures au sein du réseau dépassent les 300 salariés. Les formations en stratégie, communication, marketing, finance, management sont régulièrement mises en place en partenariat avec différentes écoles de management au niveau national. Nous organisons des sessions de « café-management » pour aider les biologistes à améliorer la communication, la gestion des équipes au quotidien, à travailler sur les leviers de la motivation, sur les différences générationnelles. Nous proposons aussi aux jeunes recrues biologistes des formations complémentaires pour mieux gérer les sites, les équipes, les problématiques quotidiennes.

**Sylvain Gabuthy**

DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT LBI