

# REGROUPEMENTS DE LBM

## Le management au cœur de la réussite du changement



© FOTOLIA

**Depuis six ans, les laboratoires de biologie médicale se transforment en véritables groupes libéraux comptant des centaines de salariés. Une évolution qui nécessite, pour réussir, une adaptation de la fonction ressources humaines et du management.**

Depuis la réforme de la biologie médicale et l'ordonnance de 2010 (devenue une loi en mai 2013), les Laboratoires de biologie médicale (LBM) se restructurent à vitesse grand V. Qu'il s'agisse de regroupements, de fusions ou d'acquisitions, ils comptent de plus en plus de sites et, par conséquent, de biologistes associés et de salariés. « Après un premier regroupement de 11 laboratoires qui employaient une centaine de salariés, nous en avons vécu un deuxième en 2015. Nous comptons désormais 77 biologistes associés et 325 salariés répartis sur 26 sites », témoigne

Serge Rouault, biologiste associé et Président de la commission Ressources humaines d'une nouvelle structure libérale du centre de la France.

Hervé Duval connaît la même situation avec le laboratoire du sud-est de la France dont il est vice-Président : son laboratoire a en effet fusionné, fin 2015, avec deux autres LBM. « Nous étions au départ 19 biologistes et environ 120 salariés. Aujourd'hui, nous sommes 70 biologistes dont 55 coresponsables et près de 400 salariés répartis sur 51 sites et deux plateaux techniques », précise-t-il. Pour réussir à négocier ces changements de

taille et de cap extrêmement rapide, le management et la fonction Ressources humaines (RH) sont devenus des sujets primordiaux.

### Harmoniser les pratiques RH

La première question à résoudre est celle de l'organisation de la fonction RH. « L'une des raisons qui nous ont incités au rapprochement était d'avoir un back-office complet et mutualisé, explique Hervé Duval. Nous avons donc constitué un service Ressources humaines avec un Directeur des RH et trois personnes. Quant aux décisions, elles sont prises par le conseil d'administration et un comité de pilotage. Nous avons aussi une commission RH que je préside. » Le laboratoire de Serge Rouault a, quant à lui, créé une cellule RH de cinq personnes : une responsable RH et des biologistes en charge de sujets spécifiques (plannings, social, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail -CHSCT). Cette cellule se réunit tous les mois. Chaque site a également un référent en lien direct avec la cellule qui répercute les décisions prises, suit les horaires de travail et est en relation avec la délégation unique du personnel. Le pilotage général de la politique RH du laboratoire est assuré par le directoire, le comité de surveillance et une commission RH.

Une fois l'organisation mise en place, il faut se pencher sur la politique salariale. « Les salariés des différentes structures n'avaient pas les mêmes avantages, relate Serge Rouault. Nous avons donc listé les avantages et harmonisé les salaires. » Le laboratoire d'Hervé Duval a fait de même : « La fusion étant récente, tout n'est ...

... pas encore complètement abouti. Nous avons aussi fait des choix de méthode qu'il faut appliquer, par exemple pour la paie et le recueil des éléments de la rémunération. »

Autre chantier important : la mise en place de nouvelles Instances représentatives du personnel (IRP). Les deux laboratoires ont dû organiser de nouvelles élections. Au-delà de la réglementation, le nombre plus important de salariés induit des changements au sein même des IRP. « Elles deviennent plus professionnelles et plus exigeantes », résume Hervé Duval. « Aujourd'hui, j'ai en face de moi douze délégués du personnel. Les revendications sont plus fortes et les relations un peu plus tendues », remarque Serge Rouault.

## Un autre style de management

Les aspects organisationnels et juridiques sont essentiels. Les biologistes médicaux engagés dans de tels regroupements font d'ailleurs appel à des avocats spécialisés en droit social pour les accompagner. Pour autant, ce n'est pas la seule dimension à prendre en compte pour garantir le succès de ces restructurations, lesquelles s'accompagnent aussi souvent d'une réorganisation des

plateaux techniques. C'est précisément le rôle de la dimension managériale d'accompagner ces changements auprès des biologistes médicaux comme du personnel. Hervé Duval le reconnaît : « La problématique la plus importante est la communication avec les biologistes. » Et avec les équipes sur les différents sites

300 collaborateurs et une soirée pour expliquer le projet et son avancée. Au quotidien, le laboratoire communique en interne via l'affichage et les messageries électroniques. L'idée est aussi d'impliquer le plus possible de biologistes : « Tous les biologistes participent à des commissions et nous avons multiplié les

## « L'enjeu est de préserver le lien de proximité tout en acceptant de déléguer. »

qui, désormais, travaillent au sein d'un même groupe. Il faut faire comprendre que tout le monde appartient à la même structure et que si quelque chose se passe mal sur un site, il convient d'en référer à l'ensemble de la structure. Il est aussi nécessaire d'informer les biologistes et les collaborateurs des décisions prises par les organes de direction. Le laboratoire où officie Serge Rouault a ainsi désigné un biologiste responsable de chaque site et des pôles géographiques qui regroupent plusieurs entités. La nouvelle entité a organisé une assemblée générale avec les

réunions pour communiquer, faire du benchmarking et harmoniser les pratiques, par exemple en ce qui concerne l'accréditation », confirme Hervé Duval. Il n'empêche, ce mouvement entraîne les laboratoires vers un autre type de fonctionnement. Serge Rouault constate ainsi que « les structures sont plus lourdes » et que « le relationnel a changé ». Pour quasiment tous les biologistes médicaux impliqués dans le pilotage de ces nouveaux laboratoires multisites, l'enjeu est de préserver le lien de proximité tout en acceptant de déléguer. ■

# TROIS RÈGLES DE MANAGEMENT QUI PEUVENT AIDER

Accompagner le changement, c'est accompagner des hommes et des femmes confrontés à une forte évolution de leur cadre de travail. Focus sur trois points particuliers qui permettent d'éviter des écueils majeurs.

« Face à la pression réglementaire et à la pression financière, les biologistes ont su réagir. Le prix à payer est celui d'un changement structurel de leur univers professionnel », résume Henri Dumont, Directeur associé de DHCP Consulting, cabinet de consulting RH. Et de souligner : « Dans ce contexte, le facteur humain devient important. Si les biologistes indépendants qui se rassemblent ont des difficultés à fonctionner ensemble de façon harmonieuse, la restructuration risque de ne pas être pérenne ou optimum. » Des règles qui peuvent paraître évidentes a priori et qui, de fait, doivent au minimum mobiliser beaucoup d'attention de la part des biologistes, voire être l'objet

d'un accompagnement. Nous sommes là en effet sur de la « matière humaine ».

**1 La première condition**, selon Henri Dumont, concerne la relation entre les décideurs et donc entre les biologistes médicaux. « La confiance mutuelle entre les associés est la base d'un bon niveau de collaboration et d'une forme d'ouverture qui permettront de construire ensemble », explique-t-il. Ce qui passe par une négociation économique claire lors du regroupement, de la fusion ou de l'acquisition. Il est essentiel que toutes les questions liées à la valorisation et à la répartition des parts, aux revenus des dividendes, au statut

juridique, à la sortie... soient réglées. Le deuxième point sur lequel insiste le consultant est le respect et la considération pour chacun des associés de la nouvelle structure : « Les personnes ont une identité, une culture, des compétences, des qualités, des potentialités et des best practices. En respectant cela, le collectif va créer un état d'esprit propice à une confiance mutuelle. »

**2 La deuxième grande étape** est de « donner envie ensemble de l'avenir ». Concrètement, il s'agit d'élaborer une « vision attractive, gagnante et partagée avec l'ensemble des collaborateurs de l'univers que l'on est en train



*de construire afin de sortir d'une position défensive », développe le consultant. Qui ajoute : « Il faut avoir une approche équilibrée qui doit intégrer le patient, la qualité de service ainsi que les collaborateurs ».*

### **3 Enfin, troisième condition de la réussite :** la mise en œuvre.

*« Comment va-t-on s'organiser pour parvenir au projet ? », interroge Henri Dumont. En clair, qui va faire quoi ? Quels organes de décision, quel type de réunion et de régulation des échanges mettre en place ? « Les biologistes doivent apprendre à travailler en comité de direction dont le rôle est de mobiliser et de faire adhérer les collaborateurs », recommande le consultant. « Communiquer, c'est donner du sens et de la cohérence. Il faut faire évoluer les représentations et donner envie aux collaborateurs de s'engager », conseille Henri Dumont. Les groupes multisites doivent ainsi parvenir à mettre en place un management positif qui responsabilise les salariés en intégrant leurs propositions. ■*