



SECTEUR | Santé

LABORATOIRES DE BIOLOGIE MEDICALE

Etude pour l'élaboration
d'une GPEC

Sommaire

03	Principaux enseignements
03	La réforme de la biologie et ses impacts
04	Deux scénarios
05	Des pistes pour l'action
06	Une étude initiée par la CPNEFP
06	Finalités
07	Méthodologie
08	Introduction à la biologie médicale
08	Les trois phases en biologie médicale
09	Les métiers
11	Evolutions et impacts sur les ressources humaines
11	La réforme de la biologie
13	Observations sur les leviers du changement
13	Problématiques et enjeux associés
15	Impacts sur l'entreprise
16	Impacts sur les ressources humaines et les métiers
18	Scénarios et prospective métiers
18	Les scénarios
21	Scénarios 1 et 2 : impacts métiers
28	Des pistes pour l'action
31	Annexes
31	Enquête de fin d'étude
38	Ressources mobilisées
39	Lexique

Étude réalisée par le cabinet Pollen Conseil pour l'OMPL

”Organiser le passage d'une logique « familiale » à la mise en œuvre effective de règles légales et conventionnelles, ainsi que de valeurs de substitution pour recréer le lien social et sortir de l'anonymat salarial.”

Principaux enseignements

La réforme de la biologie et ses impacts

Réforme de la biologie initiée par l'ordonnance du 13 janvier 2010¹

La réforme se caractérise par trois externalités majeures :

- ▶ accréditation et ISO 15189 ;
- ▶ baisse de la nomenclature ;
- ▶ liberté de s'organiser et de se structurer en laboratoire multisite : nécessité de réinventer le modèle économique.

Le changement initié par la réforme de la biologie implique de :

- ▶ trouver des partenaires pour construire un regroupement de laboratoires de taille variable (petit, moyen ou grand, soit de l'ordre de 49 à 400 salariés) ;
- ▶ choisir la nature alternative (groupe ou biologistes indépendants) du partenariat voulu ;
- ▶ construire un plateau technique central pour les sites de prélèvement.

Éléments structurants de la réorganisation des entreprises

| Création d'un plateau technique central

Aucune alternative sérieuse au principe du plateau technique ne semble se dessiner pour permettre un gain de productivité et un coût amorti de l'accréditation.

| Conservation des autres sites comme sites de prélèvement

Les anciens laboratoires deviennent des sites de prélèvement.

| Renforcement de la logistique

La circulation des tubes entre les sites de prélèvement et le plateau technique exige une logistique renforcée.

| Mise en place des procédures qualité

L'obligation de la norme ISO 15189 impose ses procédures qualité.

| Définition d'une gouvernance et structuration d'un management

Avec le regroupement, il y a lieu de redéfinir une gouvernance à plusieurs actionnaires puis de structurer le management opérationnel (qui décide de quoi, comment).

| Développement des fonctions transversales

Le développement des fonctions transversales, corolaire à la taille des entreprises va de pair avec celui des politiques ressources humaines, achats, finances, informatiques...qualité.

| Intensification des cadences de production

Avec l'aide des nouveaux outils, notamment les automates ou l'informatique, une intensification des cadences est à l'œuvre ; elle sera d'autant plus forte que la pression de la baisse de la nomenclature sera importante.

¹ Ordonnance n° 2010-49 du 13 janvier 2010 relative à la biologie médicale.

- Plus largement, il est plus question de réingénierie de l'organisation du travail que de mutation des postes.

Impacts sur les ressources humaines

Les évolutions en cours vont de paire avec une nécessaire réorganisation des ressources humaines et une transformation des emplois :

- ▶ la qualité exige, sur chacun des postes, de consacrer quotidiennement du temps à la gestion de la qualité et de ses procédures ;
- ▶ des techniciens sont affectés exclusivement au plateau technique sur des postes de techniciens ;
- ▶ des techniciens sont affectés exclusivement aux sites de prélèvement à un poste de technicien périanalytique² ou un poste polyvalent de technicien périanalytique, accueil et/ou coursier ;
- ▶ des salariés peuvent relever désormais de plusieurs sites ;
- ▶ la structuration de l'administratif back-office entraîne une spécialisation et une baisse des effectifs ;
- ▶ l'émergence des nouvelles fonctions ou métiers s'affirme... ;
- ▶ le métier du biologiste évolue ;
- ▶ la création de deux à trois niveaux de classification pour chaque métier avec des postes d'encadrants affirme sa pertinence ;
- ▶ la nécessité d'une gestion des relations humaines d'entreprise intermédiaire s'impose : comité d'entreprise, négociation annuelle obligatoire... ... c'est-à-dire le passage d'une logique «familiale» à la mise en œuvre effective de règles légales et conventionnelles ainsi que de valeurs de substitution (transparence, équité, rentabilité...?) pour recréer du lien social et sortir de l'anonymat salarial.

Deux scénarios

Scénario 1 : adaptation en pente douce

La question centrale est celle de l'évolution des conditions du marché et du nouvel équilibre induit par la réforme, entre coût de production et facturation. Ici, l'hypothèse est posée que la baisse de la nomenclature est compensée par l'augmentation de la prescription et de la productivité.

Dans ce contexte, les laboratoires mènent leur regroupement selon des logiques variables.

L'impact sur les ressources humaines est une baisse marginale des effectifs, l'absence de licenciement, une réaffectation des postes et quelques évolutions de carrière en responsabilité ou fonction.

Scénario 2 : de l'évolution à la tension

Dans ce scénario la baisse de la nomenclature exige un accroissement accru de la productivité.

Après une phase 1 (2011-2015) d'adaptation à la réforme de la biologie, phase similaire au scénario 1, on bascule dans une phase 2. Cette phase 2 correspond à la deuxième partie de la décennie (2016-2020). Il y a amplification de l'adaptation pour faire face à une situation de tension ; une biologie très industrielle s'engage. Cela correspond à une nouvelle réorganisation caractérisée par une nouvelle fusion des entreprises (et donc l'accroissement de la taille moyenne), la baisse du nombre de sites de prélèvement, la réduction des horaires d'ouverture, et la baisse du nombre de biologistes (dirigeants).

L'impact sur les ressources humaines est une baisse notable des effectifs (plus importante que dans le scénario 1) mais néanmoins peu ou pas de licenciement en raison des départs naturels, une réaffectation des postes plus importante que dans le scénario 1 et de rares évolutions de carrière en responsabilité ou fonction.

² Le terme de technicien périanalytique a été retenu en lieu et place du terme préleveur.

Des pistes pour l'action

Sur la formation

- Adaptation de la formation initiale pour les biologistes, techniciens, secrétaires, coursiers et agents d'entretien.
- Création du diplôme de technicien périanalytique.
- Mise en place d'un accompagnement formatif pour favoriser l'accès interne aux nouvelles fonctions.
- Actions de formation (et parcours) pour prévenir la déqualification possible liée à la monospécialisation.
- Renforcement de la formation à la qualité (pour tous les cursus).

Sur les métiers

- Mise à jour du référentiel métiers et de la classification.
- Prise en compte des nouveaux métiers.
- Anticipation de l'hypothèse de restructurations fortes, par la construction d'outils pour la mobilité salariale extra-branche.
- Suivi avec attention de l'évolution quantitative des effectifs au globale et par métier.

Sur la gestion des ressources humaines

- Appropriation collective (dirigeants, salariés) des enjeux économiques et du dialogue social.
- Construction et partage de la compétence nécessaire à la gestion des ressources humaines pour des laboratoires de tailles moyennes et grandes.
- Renforcement du lien social et de l'esprit d'équipe.

” Cette étude se propose d'être un outil au service de la branche, des entreprises et des salariés. ”

Une étude initiée par la CPNEFP

Finalités

Le secteur des laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers

La biologie médicale est un acte médical. Sa fonction première est de contribuer à l'établissement d'un diagnostic. Elle est pratiquée sous la responsabilité de biologistes, eux-mêmes pharmaciens ou médecins. Ceux-ci exercent soit en secteur public, soit en laboratoires privés dits de "ville" ou extra-hospitaliers. La branche des laboratoires de biologie médicale (LBM) dépend de la convention collective nationale des "laboratoires d'analyse de biologie médicale extra-hospitalier". Les LBM relèvent du code NAF 86.90B.

Un appui au service de la réflexion prospective

La présente étude résulte d'une demande de la CPNEFP (Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle) des laboratoires de biologie médicale adressée à l'OMPL (Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales).

La finalité de cette étude est d'apporter des éléments d'observation, d'analyse et de prospective qui serviront :

- ▶ à la branche, dans l'élaboration de la politique emploi-formation et en particulier de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ;

- ▶ aux entreprises pour disposer d'un regard extérieur sur l'évolution collective des entreprises, des emplois et des compétences ;
- ▶ aux salariés pour mieux appréhender leur évolution et mobilité professionnelles.

Cette étude comprend notamment :

- ▶ une présentation synthétique de l'activité ;
- ▶ un panorama sur les métiers existants au sein des entreprises et l'identification des facteurs d'évolution ;
- ▶ une évaluation de l'impact des évolutions technologiques, démographiques, réglementaires et économiques sur les métiers et compétences ;
- ▶ la définition de pistes d'orientations à privilégier pour faciliter la mise en œuvre d'une démarche de gestion préventive et prospective des compétences et des mobilités nécessaires, ces pistes s'appuyant sur une représentation par scénarisation des évolutions.

Elle se propose d'être un outil d'animation de la réflexion de la branche et de ses entreprises.

La prospective —abordée ici— est centrée sur le champ emploi-formation ; ainsi, elle n'a pas pour ambition d'approfondir toutes les dimensions de la profession (technique, juridique, médicale...).

Méthodologie

Prospective

L'analyse prospective prend appui sur :

- ▶ une analyse documentaire et statistique ;
- ▶ des contributions de personnes ressources ;
- ▶ une série de visites en laboratoires et d'entretiens avec des employeurs et des salariés ;
- ▶ des groupes de travail thématiques ;
- ▶ des échanges avec le groupe technique de pilotage ;
- ▶ et de façon annexe et accessoire, une enquête réalisée avec un questionnaire de fin d'étude.

L'étude permet l'identification des facteurs importants pour l'évolution de la branche et de ses emplois. Leur analyse partagée contribue à la construction de scénarios d'évolution. Outil de travail et d'aide à la décision pour accompagner les évolutions possibles, ces scénarios et le diagnostic préalable participent à la détermination de préconisations relatives à la branche, aux entreprises et aux salariés.

Au total, neuf visites en entreprises ont été réalisées pour plus de 50 entretiens (11 dirigeants, 44 salariés) ; ces visites ont été complétées par huit entretiens avec des personnes ressources, trois groupes de travail thématiques (évolutions, enjeux et scénarios, préconisations) mobilisant 25 participants environ, cinq groupes techniques de pilotage et la participation à la table-ronde "Technicien : un métier d'avenir" aux JIB³.

Les partenaires de l'étude

Ce travail a été réalisé en coproduction. Les partenaires et copilotes de l'étude sont :

- ▶ l'OMPL ;
- ▶ la CPNEFP ;
- ▶ le cabinet Pollen Conseil.

L'OMPL est l'initiateur et le financeur de cette étude. Il est l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales desquelles relèvent les laboratoires de biologie médicale. Il a une mission de production d'études sur les enjeux emploi-formation, notamment pour l'accompagnement des entreprises dans la définition de leurs politiques de formation, et des salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels.

La CPNEFP a assumé la responsabilité du copilotage de cette étude. Elle joue un rôle clé pour l'appropriation et l'exploitation par la branche et ses entreprises des analyses et préconisations proposées dans le rapport.

Pollen Conseil, cabinet d'étude et de conseil, a été désigné pour animer et produire la présente étude selon la méthodologie présentée ci-dessus.

Ce travail n'a été rendu possible que par la mobilisation d'entreprises, d'employeurs et de leurs salariés avec l'appui des relais institutionnels de la branche.

³ Journées internationales de la Biologie de Novembre 2011 au CNIT de Paris-La Défense

Introduction à la biologie médicale

■ Cette introduction est une présentation synthétique et non exhaustive de l'organisation du travail et de l'activité dans les laboratoires de biologie médicale. Le code de la santé précise que "Les analyses de biologie médicale sont les examens biologiques qui concourent au diagnostic, au traitement ou à la prévention des maladies humaines ou qui font apparaître toute autre modification de l'état physiologique, à l'exclusion des actes d'anatomie et de cytologie pathologiques exécutés par les médecins spécialistes de cette discipline."

Les trois phases en biologie médicale

Pré-analytique

La phase pré-analytique est la phase de prélèvement. Le patient vient au laboratoire avec une ordonnance. Il est procédé à son accueil et à l'enregistrement des données médicales (ordonnance...) et administratives (sécurité sociale, mutuelles...).

Un prélèvement est effectué par une personne habilitée, selon certaines spécifications (à jeun ou non...) et selon l'analyse qu'il faudra réaliser. Il s'agit souvent de prélèvement de sang mais d'autres prélèvements sont réalisés : muqueuse, peaux, liquide d'épanchement ou de ponction, ou encore analyse de selle ou d'urine...

Ce prélèvement peut être effectué à l'extérieur du laboratoire, notamment au domicile, en centre hospitalier ou en centre de santé.

L'échantillon prélevé est envoyé à l'analyse et peut préalablement relever d'un prétraitement (ex. : centrifugation...).

Cette phase est assez sensible, en ce sens que les éléments à maîtriser (durée, température, identification, condition...) peuvent perturber, fausser l'analyse ultérieure.

Analytique

Il est procédé à l'analyse dans un des domaines d'investigation⁴ :

- ▶ hématologie biologique, y compris hémostase et immuno-hématologie ;
- ▶ biochimie clinique, y compris enzymologie, hormonologie, toxicologie ;
- ▶ microbiologie médicale comprenant : bactériologie clinique, virologie médicale, parasitologie médicale, mycologie médicale ;
- ▶ immunopathologie ;
- ▶ cytologie pathologique ;
- ▶ génétique biologique.

La biologie médicale comprend également la biologie interventionnelle : thérapie génique, thérapie cellulaire et biologie de la reproduction.

Pour cette phase d'analyse, des automates sophistiqués sont de plus en plus utilisés. Ils prennent le relais des méthodes exigeant des actes manuels. Les analyses consomment des réactifs. L'analyse suit un protocole précis, établi pour chaque laboratoire au regard des automates et méthodes d'analyse utilisées.

⁴ Wikipedia, "Biologie médicale".

Les échantillons sont conservés selon les normes puis il est procédé à leur élimination ainsi qu'à celle des consommables.

Le technicien prend connaissance des résultats. Il procède alors à une validation technique de l'analyse ; dans le cas contraire, il fait réaliser une nouvelle analyse par l'automate.

Post-analytique

À cette phase, le biologiste procède à une validation biologique. Dans le cas contraire, il programme une nouvelle analyse de l'échantillon prélevé, et si nécessaire la réalisation d'un nouveau prélèvement et de son analyse.

Les résultats validés sont transmis au médecin et au patient.

Le cas échéant, le biologiste procède à une interpréta-

tion du résultat et peut, après échange avec le médecin prescripteur, réaliser une analyse complémentaire sur l'échantillon.

Evolution en longue période

Sans entrer dans les détails, rappelons que la biologie a été très manuelle. Au-delà des évolutions de méthodes, la première grande évolution est la mise en place de procédures, puis l'arrivée des automates vers la fin des années 70, l'informatisation vers le début des années 80, l'introduction de la qualité avec le guide de bonne exécution des examens de laboratoire que les textes ont réglementé au début des années 90, et désormais l'accréditation en ISO 15189. Par ailleurs, dès les années 90, l'autorisation avait été donnée aux biologistes de contrôler jusqu'à cinq laboratoires ; désormais, l'entreprise multisite et l'introduction des capitaux extérieurs font partie des règles en application.

Les métiers

Biologiste

Le biologiste est responsable de l'analyse médicale. Il est diplômé d'un DES biologie médicale obtenu après un titre de médecin ou de pharmacien. Il exerce soit comme salarié en qualité de directeur adjoint, soit comme associé en tant que biologiste titulaire.

Il est le seul habilité à certains actes de prélèvement (notamment les non sanguins) ou encore la validation de l'analyse.

Le biologiste couvre le champ de la biologie, de l'organisation et du management de l'entreprise selon ses responsabilités.

Technicien de laboratoire

Aujourd'hui, titulaire d'un bac+2 en biologie médicale, il réalise les analyses selon la procédure arrêtée par les biologistes, sous leur contrôle et leur validation. Il gère (mise en route, paramétrage, validation qualité, fonctionnement...) les automates et procède à leur maintenance de premier niveau. Il s'assure de la disponibilité des composants nécessaires au fonctionnement des automates (réactifs, matériel...).

En amont, il procède aux prélèvements d'échantillons. Cet acte exige l'habilitation correspondant au certificat de prélèvement sanguin.

Les techniciens sont classés en trois catégories (A, B et C) selon la convention collective. Le technicien A a le statut de cadre.

Infirmier

Titulaire du diplôme d'Etat d'infirmier, l'infirmier est affecté au prélèvement et complète les équipes de techniciens au prélèvement.

Souvent, les prélèvements à réaliser à l'extérieur du laboratoire sont attribués aux infirmiers.

Selon les règles en vigueur, les infirmiers interviennent sur les prélèvements non sanguins.

En parallèle, les infirmiers libéraux effectuent des prélèvements à domicile. Ils amènent directement les échantillons au laboratoire avec l'ordonnance. Dans certaines régions, il est procédé à une collecte des échantillons à la pharmacie qui les conserve dans cette attente.

Secrétaire

Le travail de secrétariat regroupe plusieurs activités :

- ▶ accueil et enregistrement des patients (personne et analyse prescrite) ;
- ▶ réception et enregistrement des prélèvements d'infirmiers libéraux ;
- ▶ accueil téléphonique ;
- ▶ traitement des dossiers administratifs avec les caisses de sécurité sociale et les mutuelles ;
- ▶ publipostage et envoi des résultats d'analyse ;
- ▶ tri des tubes, le cas échéant, selon les organisations.

Il n'y a pas de diplôme spécifique et obligatoire pour les laboratoires de biologie médicale. Le diplôme en secrétariat médical ne correspond pas aux besoins. Le titre de secrétaire technique des professions libérales propose une option santé.

Coursier

Le coursier achemine les prélèvements au lieu d'analyse. De plus en plus, les lieux de prélèvement et d'analyse sont distincts. Cet acheminement doit se faire selon les normes édictées pour garantir la fiabilité des résultats. Ce métier peut-être externalisé.

Personnel d'entretien

Le personnel d'entretien prend en charge l'entretien des bâtiments et des salles hors de ce qui relève des techniciens.

Cet entretien doit se faire selon des consignes strictes et avec les précautions qui s'imposent notamment celles liées à la manutention de produits dangereux.

Métiers support

Les métiers support se développent. Il s'agit de fonctions pour lesquelles il peut être recruté du personnel spécialisé. Le qualicien et l'informaticien sont les deux premiers métiers fonctionnels qui ont fait leur apparition dans les laboratoires. Le qualicien intervient sur la définition et la mise en œuvre de la procédure qualité, notamment ISO 15189 nécessaire à l'accréditation bientôt obligatoire des laboratoires. L'informaticien est en charge de la ressource informatique alors que son utilisation s'intensifie et que les laboratoires se regroupent et partagent leur informatique.

” Une mutation profonde du paysage des laboratoires de biologie médicale dans un laps de temps extrêmement bref au regard de son ampleur. ”

Evolutions et impacts sur les ressources humaines

La réforme de la biologie

Du rapport Ballereau à l'ordonnance de janvier 2010

A la suite du rapport 2008 "Ballereau"⁵, de nouvelles dispositions sur l'organisation de la biologie ont été prises avec l'ordonnance du 13 janvier 2010. Ces dispositions modifient en profondeur le paysage de la biologie, de plus les changements induits interviennent dans un temps extrêmement bref relativement à l'ampleur de ces mutations.

Le diagnostic du rapporteur est celui d'une biologie médicale qui n'est pas toujours aussi efficace et efficiente qu'elle pourrait l'être au regard des évolutions notamment techniques. La cause principale proviendrait du nombre trop important de laboratoires qui serait un obstacle à leur développement. Aussi, la réponse proposée est celle du passage de normes réglementaires (taille des locaux, quotas de personnel...) "à un système reposant sur l'accréditation, monitoring permanent qui vérifie notamment la qualité de l'accueil, la qualité des résultats, la qualification permanente du personnel, et la prise en compte des erreurs constatées"⁶.

La réforme de l'exercice de la biologie est le résultat d'une triple logique :

- ▶ dispositions réglementaires ;
- ▶ politique de santé et notamment tarifaire ;
- ▶ appropriation des nouvelles contraintes par la profession.

Externalités

Les changements peuvent se résumer par trois externalités majeures et trois externalités mineures qui caractérisent la transformation impulsée par la puissance publique.

| Externalités majeures

Accréditation

Les laboratoires doivent désormais être accrédités sous ISO 15189. L'échéance de la mise aux normes des laboratoires est 2016.

Cette norme est valable aussi bien pour les laboratoires privés que publics. Le coût estimatif de

⁵ La loi sur la biologie est entrée en cours de discussion au Parlement en janvier 2012, date d'édition du présent rapport.

⁶ "Rapport Ballereau", Rapport sur un projet de réforme de la biologie médicale, ministère de la Santé.

cette accréditation dépasse les 100 000 euros par laboratoire et exige une mise à jour annuelle.

Baisse de la nomenclature

Depuis le milieu des années 2000, la puissance publique est entrée dans une logique de baisse des tarifs de remboursement des analyses médicales. Pour mémoire, contrairement à d'autres prestations médicales, la biologie n'a pas un secteur conventionné et un déconventionné ; le tarif appliqué est celui prescrit par la sécurité sociale.

Cette baisse est fondée sur l'existence de gains de productivité et de baisses des coûts de production.

Liberté de s'organiser et de se structurer en laboratoire multisite

Pour permettre la baisse des coûts, les laboratoires bénéficient d'une nouvelle liberté d'organisation permettant de sortir définitivement de l'organisation traditionnelle un biologiste, un site, un laboratoire.

Cette liberté implique la nécessité de réinventer le modèle économique de la biologie médicale.

| Externalités mineures

Logique des territoires de santé / zone de chalandise

Le développement des laboratoires est en partie limité à des territoires de santé. En pratique, le laboratoire multisite doit définir une zone de chalandise optimale tant au niveau commercial que technique.

Evolution des technologies

En particulier, les automates deviennent de plus en plus performants en termes de réduction (suppression) des actes manuels et d'augmentation des capacités de traitement.

Contexte de crise financière et d'augmentation des prescriptions d'analyse en longue période

La biologie médicale offre un appui au diagnostic toujours plus performant. Elle est une réponse nécessaire aux pathologies d'une population vieillissante. De ce fait, en longue période la prescription d'analyses médicales augmente et le nombre d'actes remboursés progresse de plus de 65 % sur dix ans⁷.

En parallèle, le modèle de sécurité sociale français est touché directement par la crise financière que traverse la sphère publique. La capacité de développement de la prise en charge des dépenses de santé par les recettes sociales s'en trouve fortement limitée.

Réponse de la profession : plateau technique et multisite

Alors que cette réponse n'est rendue obligatoire par aucun règlement, tous les laboratoires ont opté pour la même solution : la mise en commun d'un plateau technique. Pour cette mise en commun, il y a nécessité de trouver des partenaires.

| Construire un plateau technique

L'idée de base est de conserver les sites actuels pour les dédier au prélèvement, et de créer un plateau technique unique (plus ou moins central) pour les sites fédérés dans une même entreprise. Il s'agit tout à la fois de ne supporter qu'une seule fois le coût de l'accréditation pour l'analyse (plutôt que pour chacun des sites) et de réaliser des gains de productivité. Cette création de plateau technique est le plus souvent une construction nouvelle (dans un des sites du groupe ou non).

| Choisir ses partenaires

Le premier choix est celui de la taille du regroupement : petit, moyen, grand. La taille peut être contrainte par la géographie (montagne, frontière... et plus généralement les axes de circulation). Un petit regroupement c'est 3 à 4 sites avec moins de 50 salariés. En local, 400 salariés et 20 sites constituent un LBM de grande taille, tandis qu'un groupe national peut dépasser les 100 sites et 1 000 collaborateurs.

Le second est la nature du regroupement : groupe ou biologistes indépendants. La première solution offre un appui et règle la question de la succession ; la seconde répond à une certaine conception identitaire du métier.

⁷ Source biolam (CNAMTS) in Le secteur de la biologie médicale, Asterès. NB : il s'agit d'un indicateur avec ses limites.

Observations sur les leviers du changement

Place des groupes (financiers) à long terme

Sous réserve d'efficacité économique confirmée, les groupes ont vocation à se développer dans un deuxième temps, au moment des successions des LBM. L'augmentation de la taille des entreprises va de pair avec une certaine concentration du capital. Cette concentration rend plus difficile l'acquisition de parts par un jeune biologiste (sans patrimoine).

Il s'agit d'une rupture sociologique entre les différentes générations de biologistes ; il n'est pas évident que le modèle d'hier motive les jeunes générations au sens qu'être son propre patron, être un "vrai professionnel libéral" représente une dimension essentielle. À l'heure des contraintes administratives à la hausse et des perspectives économiques à la baisse, entreprendre fait peur, notamment pour quelqu'un dont le métier, la formation initiale est la biologie et non la gestion.

L'arrivée de capitaux extérieurs tient à la rentabilité des capitaux investis dans le secteur. Une chute brutale des remboursements et des tarifs de la sécurité sociale dégraderait fortement la rentabilité. L'intérêt de ces investissements financiers externes serait, dans une telle perspective, remis en question.

Enfin, le retrait de la sécurité sociale et la montée des compléments santé dans le remboursement des soins pourraient provoquer l'émergence d'un contrôle par les assurances et mutuelles. Ce contrôle pourrait être celui d'une prise de participation ou de la mise en place d'appels d'offres et d'agrèments⁸.

Leviers financiers

Afin de conserver la pérennité des entreprises, les LBM doivent agir sur les leviers financiers. Quatre principaux leviers peuvent être mobilisés.

Frais de personnel

Les frais de personnel⁹ offrent deux opportunités : la baisse du nombre de techniciens d'analyse en raison de l'augmentation de la productivité induite par les plateaux techniques et de la baisse du nombre de biologistes en leur affectant exclusivement des tâches relevant de la biologie. Inversement, le franchissement des seuils n'est pas sans coût en gestion des ressources humaines.

Achats médicaux

Une taille plus importante permet de négocier les prix sur les achats de consommables et de machines, de professionnaliser et de rationaliser la politique d'achat pour la rendre plus efficiente.

Autres achats et consommables

Bureaux, informatiques, assurances etc. bénéficient d'un coût à la baisse en raison de l'achat de masse réalisé par les acheteurs.

Efficiences organisationnelles

La rentabilité peut être un résultat ou un objectif. Dans le deuxième cas, le travail sur l'efficience organisationnelle offre un potentiel réel. Trouver cette efficience demande du temps ; aujourd'hui, la question est d'abord celle de la gestion du changement d'échelle.

Problématiques et enjeux associés

Réorganisation de l'entreprise

Inégal accès des territoires aux diplômés (et réciproquement)

La perception de l'offre de travail de biologistes et techniciens notamment est très liée à la proximité ou non de centres de formation. Certains employeurs ont quelques difficultés à recruter tandis que certains

diplômés ne trouvent pas facilement des emplois quand il y en a.

Fin des LBM spécialisés et internalisation des analyses concernées

Le développement de plateaux techniques conséquents permet aux laboratoires regroupés de prendre en charge des analyses jusque-là sous-traitées à des

⁸ L'assuré serait contraint ou fortement encouragé de faire appel à un laboratoire agréé.

⁹ Ils représentent environ 50% des charges (cf. Le secteur de la biologie médicale, Asterès).

laboratoires spécialisés, en raison d'un volume à la hausse qui rend leur réalisation en interne rentable. Inversement, ces laboratoires spécialisés sont amenés à se redéployer.

| Analyse en chaîne

L'aspiration la plus commune d'un technicien est de "techniquer" c'est-à-dire de faire des analyses. Les techniciens affectés au plateau technique vivent cette affectation positivement.

On peut légitimement s'interroger sur la pérennité de cette satisfaction. En effet, jusque-là une certaine diversification de l'activité existait par le basculement quotidien du prélèvement à l'analyse et réciproquement. La monotonie d'un travail sur chaîne pour la réalisation d'analyses, plusieurs décennies durant, pourrait aller de pair avec une certaine lassitude/démobilisation de ce personnel. C'est un point de vigilance pour l'avenir.

| Cadences à la hausse

Qu'il s'agisse de l'analyse en raison des automates toujours plus performants ou des prélèvements à domicile (voire dans les laboratoires), l'évolution pousse à la hausse des cadences. Sans être problématique aujourd'hui, cela nécessite une reconnaissance de cette réalité et une vigilance pour l'avenir.

| Diplôme unique de technicien et vers un parcours LMD (Licence, master, doctorat)

Jusqu'à présent, il existe plusieurs diplômes ouvrant l'accès aux métiers de technicien. Une réforme est en cours d'élaboration. Elle s'inscrit dans la logique LMD. Il y aurait la création d'un diplôme unique Bac + 3 (une licence pro ?) sur la base d'un tronc commun, et l'ouverture vers d'autres filières pour la troisième année. Ce diplôme serait commun aux laboratoires hospitaliers comme privés, évolution à suivre.

| Gestion des congés et des arrêts de travail

La gestion des absences pour congés et arrêts de travail n'est pas nouvelle. Aujourd'hui, elle se fait dans une logique de grande entreprise multisite. Au-delà de l'organisation des plannings, il est possible qu'il y ait une place pour des personnels dédiés aux remplacements en raison de leur polyvalence, expérience et qualification.

| Dialogue/formation/information des médecins pour une meilleure prescription

Plus encore que dans le passé et en raison des nouveaux moyens générés par la taille ou le réseau, les LBM ont

un rôle clé dans l'accompagnement des médecins à une prescription plus appropriée au diagnostic et aux évolutions de la biologie médicale.

| Travail déporté

Les nouvelles organisations favorisent le travail déporté ; ainsi en est-il des LBM où les différentes tâches sont réalisées dans des lieux différents alors qu'elles étaient jusque-là effectuées au laboratoire. Ainsi peut-on aller jusqu'à considérer que le plateau technique est un travail déporté, puisque séparé du site de prélèvement ; c'est le cas également de la mise en place de centres d'appels ; c'est enfin le cas de la biologie déportée où l'analyse se f(er)ait au chevet du malade. Le travail déporté est plus un changement de contexte qu'une problématique.

| Mobilité facilitée entre les sites mais plus difficile entre les sociétés

L'entreprise multisite offrira des opportunités aux salariés pour changer de site. A contrario, la concentration des employeurs rendra moins aisé, sur une même zone d'emploi, le changement d'employeur.

| Technicien de laboratoire hospitalier : vers prélèvement et technique ?

L'étude du fonctionnement des laboratoires hospitaliers n'est pas l'objet de cette étude. Elle a permis néanmoins d'observer une évolution paradoxale. Alors que dans certains hôpitaux les prélèvements relevaient du travail exclusif de l'infirmier et l'analyse du technicien (sous la responsabilité du biologiste), en raison de la réorganisation (plateau technique central) et des normes qualité, un transfert du prélèvement vers les techniciens est observé. S'agit-il d'un passage à un poste polyvalent (prélèvement et analyse) ou de l'émergence du métier de technicien périlytique ? Evolution à suivre.

| Dysharmonie salariale

Les nouvelles organisations pourraient entraîner, notamment dans une période intermédiaire, quelques situations paradoxales comme l'affectation d'un technicien A, rémunéré comme tel, à un poste de technicien périlytique.

Les fusions associent des laboratoires dont les pratiques salariales peuvent être assez différentes. Cela implique la prise en compte des particularismes dans la définition des politiques salariales.

Impacts sur l'entreprise

Réorganisation de l'entreprise

Huit principaux éléments caractérisent les changements :

| Plateau technique

Au-delà de ce qui a déjà été écrit sur ce point dans ce rapport, il faut préciser que les nouveaux plateaux techniques ne sont pas seulement plus grands, mais que leur taille permet des évolutions conséquentes en lien avec des automates plus évolués (tri des tubes...). On parle de chaîne non sans raison. Là encore, les organisations optimales (les îlots versus la chaîne...) restent à trouver et doivent tenir compte des réalités des bâtiments.

| Sites de prélèvement

Les anciens laboratoires deviennent des sites de prélèvement d'où les automates ont disparu. Ils peuvent ou non garder une activité de pré-analytique et de post-analytique (mise sous pli¹⁰ des résultats).

| Logistique

Entre les sites de prélèvement et le plateau technique, il y a lieu de mettre en place une logistique plus conséquente. C'est aussi pour des raisons logistiques que le plateau technique a été adopté de préférence à une spécialisation en phase d'analyse des sites ; en effet, ce système génère des croisements de tubes assez lourds à gérer.

| Procédures qualité

Bien évidemment, la nouvelle organisation met en œuvre les process qualité pour répondre à la norme ISO 15189 et la formation du personnel aux nouvelles exigences de leur travail en adéquation avec ces process.

| Gouvernance / management

Qui fait quoi ? Qui est responsable de quoi ? Ces deux questions sont directement liées à la gouvernance et au management. L'éclatement des décisions entre plusieurs personnes est une réelle difficulté : l'enjeu est de trouver une organisation compétente pour

décider, efficace (par exemple qui évite un circuit de six mois pour une décision simple) et conforme aux valeurs des associés.

| Fonctions transversales dans le cadre du développement d'une politique des ressources humaines, achat, finance, informatique...qualité

En corrolaire de l'organisation du management, il y a lieu de développer les fonctions transversales (attribution des responsabilités, professionnalisation) et de définir les politiques (objectifs et moyens) qui s'y rattachent.

| Intensification des cadences avec l'aide des nouveaux outils

Aux nouveaux automates (d'analyse, mais aussi de mise sous pli...) correspond une cadence de travail intensifiée. Cela n'implique pas des conditions de travail nécessairement plus difficiles, puisque l'automate prend en charge de façon autonome certaines tâches, mais cela implique des rôles différents notamment en analyse. Ainsi est-on de plus en plus loin des manipulations impliquées par des tests comme celui de la lapine qui comme test de grossesse relève du magasin des antiquités.

| Réingénierie de l'organisation du travail

Globalement, c'est toute une ingénierie des process de travail qui est à mettre en place. Certes, les trois phases de base perdurent, mais le contexte d'exercice est bouleversé.

¹⁰ Cette mise sous pli est remplacée progressivement par un accès web sécurisé aux données

Impacts sur les ressources humaines et les métiers

Les ressources humaines sont impactées par les évolutions en cours. Avant d'aborder la prospective métier par métier, neuf points apparaissent comme plus essentiels.

Temps quotidien consacré à la qualité

Désormais, chacun est appelé à consacrer quotidiennement du temps à la gestion de la qualité, qu'il s'agisse de la lecture des procédures, du renseignement des fiches de traçabilité, de l'enregistrement ou du traitement des non-conformités, de la mise à jour des procédures, etc.

Technicien de plateau technique

Un certain nombre de techniciens sont désormais affectés à plein temps sur le plateau technique du laboratoire. Ils ne font plus de prélèvement mais seulement de l'analyse avec une certaine polyvalence ou non sur les automates, avec une qualification de leur niveau pour chacun des automates, type "routine" (capacité minimum pour l'utilisation de l'automate) ou "réfèrent" (capacité avancée sur le fonctionnement de l'automate).

Technicien de site de prélèvement

Inversement à la catégorie précédente, certains techniciens sont affectés à temps plein sur des sites de prélèvement. Dans ce nouvel emploi, ils ne font plus d'analyse ; leur tâche principale est le prélèvement. Eventuellement, ils sont/seront amenés à tenir un poste polyvalent comprenant le prélèvement, l'accueil et/ou le travail de coursier.

Salarié multisite

Les entreprises devenant multisite, certains salariés sont affectés sur plusieurs sites, voire même à une fonction de remplacement d'un site à l'autre pour les plus expérimentés afin de pallier les absences.

Administratif back-office

La constitution d'équipe en secrétariat dédié au travail administratif de back-office (mutuelles, impayés, caisses de sécurité sociale...) est observée. Ces équipes spécialisées concentrent ce que chaque site faisait préalablement sur des temps partagés. Cette organisation va de pair avec une réduction du temps homme consacré à ces tâches.

Nouvelles fonctions / métiers

L'évolution de la taille des LBM entraîne le développement de fonctions transverses. Soit il s'agit d'une nouvelle fonction à temps partiel affectée à un titulaire, soit il s'agit d'un nouveau métier exercé à plein temps par un membre de l'équipe ou par un nouveau recruté spécialisé dans cette fonction. Afin d'acquérir la nouvelle compétence nécessaire à l'exercice de cette nouvelle fonction, le laboratoire peut former en interne, embaucher une compétence externe ou encore s'appuyer sur un consultant ou un expert à temps partagé le temps de lancer les grands chantiers et d'élever la compétence interne.

Biologiste : évolution du métier

En particulier, les biologistes voient leur métier évoluer ; il est question ici autant de la biologie avec des fonctions de responsable de site de prélèvement ou de plateau technique par exemple, que des fonctions transverses dont les biologistes associés peuvent avoir la responsabilité y compris à plein temps ; cette évolution interroge leur formation initiale sur le besoin en compétence managériale (qualité comprise).

Création de niveaux pour chaque métier avec des postes d'encadrants

Les équipes devenant étoffées, elles nécessitent un encadrement intermédiaire. Ainsi, les coursiers ont besoin d'un responsable coursiers en charge de leur coordination ; cette fonction "autrefois" assumée par le biologiste nécessite la désignation d'un titulaire coursier. De plus, la constitution de plusieurs niveaux par métier semble s'imposer comme "routine", "confirmé", "expert" en plus du "réfèrent qualité" pour les techniciens d'analyse mais également pour tous les autres postes.

Gestion des relations humaines

Sortir de la TPE (très petite entreprise) et entrer dans la grande entreprise c'est franchir les seuils qui impliquent des obligations : comité d'entreprise, négociation annuelle obligatoire..., c'est également passer d'une logique « familiale » à la mise en œuvre effective de valeurs visant à sortir de l'anonymat, à recréer une cohésion de groupe et du lien social, comme transparence, équité, qualité, rentabilité...

Réforme de la biologie

DU RAPPORT BALLEREAU A L'ORDONNANCE DE JANVIER 2010

- La réforme de l'exercice de la biologie est le résultat d'une triple logique :
 - ▶ dispositions réglementaires
 - ▶ politique de santé et notamment tarifaire
 - ▶ appropriation des nouvelles contraintes par la profession

LES EXTERNALITES

- Externalités majeures :
 - ▶ accréditation
 - ▶ baisse de la nomenclature
 - ▶ liberté de s'organiser et de se structurer en laboratoire multisite
- Externalités mineures :
 - ▶ logique des territoires de santé / zone de chalandise
 - ▶ évolution des technologies
 - ▶ contexte : de crise financière et d'augmentation des prescriptions d'analyse en longue période

LA REPONSE DE LA PROFESSION : PLATEAU TECHNIQUE ET MULTISITE

- Construction d'un plateau technique commun à plusieurs sites
- Choix de partenaires pour mener à terme une restructuration répondant aux enjeux

Remarques sur les leviers

LA PLACE DES GROUPES (FINANCIERS) ET LE LONG TERME

- Sous réserve d'efficacité économique, les groupes ont vocation à se développer au moment des successions des LBM
- Une chute brutale des remboursements dégraderait fortement la rentabilité et l'arrivée des capitaux extérieurs
- Un retrait de la sécurité sociale pourrait provoquer l'émergence d'un contrôle par les complémentaires santé

LES LEVIERS FINANCIERS

- Frais de personnel
 - ▶ moins de techniciens d'analyse
 - ▶ moins de biologistes
- Achats médicaux par effet de taille
- Autres achats et consommables par effet de taille
- Efficience organisationnelle

Problématiques et enjeux associés

- L'inégal accès des territoires aux diplômés (et réciproquement)
- La fin des LBM spécialisés et l'internalisation des analyses
- L'analyse en chaîne avec ses bons côtés et moins bons côtés pour le technicien
- Cadences en hausse en raison de l'automatisation-informatisation
- Diplôme unique de technicien
- Gestion des congés et des arrêts de travail en grand groupe
- Dialogue/formation/information des médecins pour une meilleure prescription
- Travail déporté
- Mobilité facilitée entre les sites mais plus difficile entre les sociétés
- Technicien de laboratoire hospitalier : vers prélèvement et technique ?
- Dysharmonie salariale en cas de fusions entre les différentes entités

Impacts sur l'entreprise

- Construction d'un plateau technique en capacité d'absorber les analyses en provenance de plusieurs sites de prélèvement
- Gestion de plusieurs sites de prélèvement
- Adaptation de la logistique afin de rendre la nouvelle organisation performante (séparation du site de prélèvement et du plateau technique)
- Définition et mise en œuvre des procédures qualité pertinentes à chaque lieu de travail (site et plateau)
- Construction d'une gouvernance et d'un management adaptés à la nouvelle dimension des entreprises
 - ▶ Définition des fonctions transversales (ressources humaines, achat, finances, informatiques, qualité...) et des politiques de chacune
 - ▶ Intensification des cadences (avec l'aide des nouveaux outils)
 - ▶ Réingénierie de l'organisation du travail

Impacts sur les ressources humaines et les métiers

- Prise en compte du temps quotidien nécessairement consacré à la qualité
- Mutation de l'emploi de technicien qui peut devenir technicien de plateau technique ou technicien de sites de prélèvement
- Affectation d'une partie des salariés sur plusieurs sites
- Structuration d'un pôle administratif back-office
- Déploiement de nouvelles fonctions / métiers
- Affectation du métier des biologistes : recentrage différencié sur des spécialisations
- Création de niveaux pour chaque métier et de postes d'encadrement
- Mise en œuvre d'une gestion des relations humaines de type grande entreprise

” « Adaptation en pente douce » ou « de l'évolution à la rupture » deux scénarios qui prennent en compte les évolutions en cours et l'anticipation des changements probables. ”

Scénarios et prospective métiers

Les scénarios

Scénarios prévisionnels, prospectifs et pédagogiques

Traditionnellement, on peut distinguer scénarios prévisionnels et scénarios prospectifs.

Les premiers visent à dessiner des images de l'avenir qui soient cohérentes, plausibles et probables. Ils se construisent sur la base des évolutions tendanciennes (prolongement des évolutions passées) et de l'introduction d'éléments nouveaux, parfaitement identifiés.

A ce stade, il faut distinguer scénarios normatifs et scénarios anticipatifs. Les premiers indiquent ce qui s'impose à la branche, tandis que les seconds intègrent les décisions attendues des acteurs de la branche pour faire face aux évolutions.

C'est la prise en compte des changements liés aux évolutions en cours et l'anticipation des changements probables qui permet de bâtir des scénarios prospectifs.

Plutôt que des prévisions pour l'avenir, l'option de scénarios, outils d'aide à la compréhension des dynamiques et à la décision, a été privilégiée. En ce sens, les scénarios proposés sont davantage pédagogiques que probabilistes. L'avenir sera plus vraisemblablement la résultante d'une certaine mixité des hypothèses. Ce qui est présenté a pour ambition de mettre en valeur les dynamiques, les potentialités et les enjeux associés de la profession plutôt que de définir le probable et le moins probable.

Chaque scénario est défini par quatre items :

- ▶ contexte économique : hypothèses d'évolution du marché et du contexte économique ;
- ▶ concurrence : hypothèses sur l'organisation et l'intensité de la concurrence ;
- ▶ organisation : hypothèses sur les conséquences organisationnelles ;
- ▶ impact ressources humaines : hypothèses de l'impact sur les ressources humaines.

Deux scénarios clés

Deux scénarios ont émergé de l'analyse prospective.

L'élément clé de distinction entre les deux scénarios tient à l'articulation entre la baisse de la nomenclature d'un côté, et la hausse de la productivité et de la prescription de l'autre.

Pour le premier, les nouvelles organisations qui sont en train de se mettre en place permettent de compenser la baisse très probable de la nomenclature.

Pour le second, au contraire, la baisse de la nomenclature rend insuffisantes les adaptations en cours pour assurer la pérennité des entreprises nouvelles.

	SCENARIO 1 : adaptation en pente douce	SCENARIO 2 : de l'évolution à la rupture
Contexte économique	Le contexte économique cesse de se dégrader. La baisse de la nomenclature est compensée par l'augmentation de la prescription et de la productivité.	Le contexte économique continu à se dégrader. La baisse de la nomenclature est accentuée et n'est pas compensée entièrement par l'augmentation de la prescription et les gains de productivité. Cela exige une nouvelle phase d'accroissement de la productivité pour maintenir la pérennité économique des entreprises.
Concurrence	Le regroupement systématique des laboratoires se réalise. La concurrence est amoindrie là où peuvent s'affirmer des quasi-monopoles territoriaux. La logique marketing dominante est celle d'un positionnement de service de proximité tandis que quelques positionnements par "sélection du patient" ¹¹ émergent. C'est également l'occasion d'une redéfinition des implantations (gares, centres commerciaux...).	Certaines options structurantes (ex. : petits regroupements ? investissements mal calibrés ?) affaiblissent la pérennité de certains LBM. Pour y faire face, un glissement s'effectue vers une biologie industrielle avec "sélection du patient" ¹² .
Organisation	Les organisations sont variées et multiples tant en taille (petit, moyen, grand groupe) qu'en nature (biologistes indépendants ou non) autour d'un même point commun : un plateau technique central à plusieurs sites de prélèvement.	Après une première phase d'adaptation comparable au scénario 1, une nouvelle réorganisation s'amorce dans une phase 2 (2016-2020). Cette réorganisation s'effectue par de nouvelles fusions de LBM avec une hausse des tailles moyennes, une baisse du nombre de sites de prélèvement, une réduction de leurs horaires d'ouverture et une baisse du nombre de biologistes.
Impact ressources humaines	Les évolutions entraînent une baisse marginale des effectifs, et une réaffectation de ceux-ci sans casse sociale (cf. impact métiers). Il n'y a pas de plan de licenciements. Enfin, on observe la possibilité nouvelle de quelques évolutions de carrière soit en termes de responsabilité ou de fonction pour la plupart des postes.	Les évolutions entraînent une baisse notable des effectifs et une réaffectation des salariés plus importante qu'en scénario 1. Là encore, il y a pas ou peu de licenciements mais les salariés partant en retraite ne sont pas remplacés. La possibilité nouvelle de quelques évolutions de carrière soit en termes de responsabilité ou de fonction pour la plupart des postes sont rares. Ces nouveaux postes font plus généralement l'objet de recrutements externes.

¹¹⁻¹² Voir plus loin la définition donnée à "sélection du patient".

| « Sélection du patient »

Il s'agit ici de passer d'une logique de service de proximité à une logique de consommation d'analyse (par ex. : un biologiste pour trois sites, fermeture l'après-midi, voire de sites, service minimisé...). Il apparaît probable qu'une forte baisse de la nomenclature entraînera une négociation pour obtenir de nouvelles marges de manœuvre comme celle relative à l'obligation d'un biologiste par site ou la fermeture de sites organisée entre plusieurs laboratoires (ou pas) dans une même zone de chalandise.

| Coût salarial

Certaines analyses financières ne peuvent-elles conclure que le nombre et le coût unitaire du biologiste sont à l'origine d'un surcoût inutile ? Si oui, alors les biologistes pourraient être remplacés par des non biologistes, notamment sur les fonctions support, et leur nombre pourrait être limité à leur nécessité minimum au regard de leur valeur ajoutée et de l'impossibilité d'une substitution.

| Spécialisation/ polyvalence

Le principe industrialisation/spécialisation s'oppose au principe de proximité. Ce dernier est du côté de la taille « humaine » et donc de la polyvalence. Autrement dit, le principe de base de la spécialisation qui va de pair avec une industrialisation poussée dans une logique taylorienne trouve comme limite la nécessité de faire fonctionner des équipes restreintes : il n'est pas possible de créer un seul plateau technique pour toute la métropole s'appuyant sur un site de prélèvement par préfecture.

| De la taille optimale

Les choix opérés sont radicalement différents. Certains plaident pour l'entreprise à 40 salariés, d'autres à 120 et enfin certains estiment que la survie n'est pas possible en-dessous de 400 salariés¹³. L'état actuel des choses ne permet pas d'analyser la pertinence des modèles. Les petits regroupements gagnent peu en effet de volume mais évitent les nouveaux coûts que génèrent les seuils et le gigantisme ; de plus, ils s'adaptent par une polyvalence affirmée (efficace ?) des postes. Inversement, les économies d'échelle

s'affirment dans les grands regroupements, elles permettent de proposer des services supports étoffés mais génèrent des coûts en lien avec la taille dans une organisation où la proximité garde sa raison d'être. Enfin, l'enjeu de la taille intermédiaire semble tenir à la capacité de développer une professionnalisation des fonctions supports (évaluation des investissements, organisation de la qualité, gestion des ressources humaines...) avec des moyens limités.

| Départs naturels

Les départs à la retraite vont représenter 2,5 % des effectifs chaque année, soit 25 % des effectifs sur dix ans ! C'est en ce sens que la nécessité de plans collectifs de licenciements apparaît peu probable.

| Baisse du nombre de salariés

Dans l'immédiat, la mise en œuvre des nouvelles organisations et de la qualité exige du personnel. A ce stade, l'impact d'une maturité organisationnelle sur les progrès de la productivité n'est pas évaluable. En effet, il est difficile de mesurer la différence de besoins de main-d'œuvre entre deux organisations, l'une où les choix et leur mise en œuvre auront été optimisés et la seconde qui est encore dans une phase "d'expérimentation".

| Biologie hospitalière

Son effondrement relatif n'est pas à exclure en cas de ruptures trop fortes et d'incapacité à mettre en œuvre l'accréditation avec un coût de fonctionnement permettant une pérennité économique. Si cela devait arriver, il y aurait un transfert d'activité vers les LBM extra-hospitaliers. Inversement, la T2A (Tarification à l'activité) incite à l'ouverture des laboratoires hospitaliers à une patientèle de ville afin de trouver un équilibre financier plus optimum.

| Non report de date d'accréditation obligatoire (2013-2016)

Alors que certains LBM avaient anticipé son report, n'y a-t-il pas une potentialité de conséquences négatives par une prise de décision en urgence ?

Note : à la date de rédaction du présent rapport, janvier 2012, la loi sur la biologie est entrée en discussion au Parlement. Faute d'une certitude de son adoption, elle n'est pas intégrée à la présente analyse.

¹³ Le point de repère de la profession est davantage le nombre de dossiers (rapporté au plateau technique ou au site de prélèvement ou au biologiste responsable).

Scénarios 1 et 2 : impacts métiers

Métier / Fonction	SCENARIO 1 : adaptation en pente douce	SCENARIO 2 : de l'évolution à la rupture
Biologiste	↓ Légèrement à la baisse ? Mais affirmation de nouveaux besoins pour le pilotage des fonctions transversales	↓↓ Baisse notable et affectation des biologistes sur la seule biologie et recrutement de non-biologistes (DRH, qualitatif... voire de super-technicien)
Secrétaire Back-office	↓ Baisse des besoins : rationalisation et spécialisation	↓↓↓ Baisse importante des besoins : rationalisation renforcée (taille à la hausse) et spécialisation
Technicien « d'automate » (analyse)	↓↓ A la baisse	↓↓↓ Baisse accentuée en raison de gains de productivité accélérés
Fonction accueil prélèvement	≡ Stable mais davantage exercée par des techniciens périanalytiques et/ou des techniciens périanalytiques-secrétaires (impliquant la baisse du nombre de secrétaires d'accueil) Cela peut impliquer le développement de mi-temps	
Secrétaire d'accueil	≡ Fonction stable mais en partie occupée par des techniciens en poste mixte de prélèvement et d'accueil	
Infirmier	↑ Besoins à la hausse pour le prélèvement (et l'accueil), mais solution limitée par le coût et la disponibilité de ces professionnels sur chacun des territoires	
Logistique	↑ A la hausse (mais sous-traitance possible)	
Agent d'entretien	≡ Stable (mais sous-traitance possible)	
<i>Nouveaux diplômés et métiers</i>		
Fonctions transversales	↑ A la hausse avec recrutements internes	↑ A la hausse mais davantage de postes plus spécifiques avec des recrutements externes
Super technicien	—	Master en biologie et production pour remplacer les biologistes en production, qualité... et encadrer les équipes en plateau technique
Technicien périanalytique	Prélèvement, pré-analytique (accueil, secrétariat, qualité), relais du biologiste (écoute clinique, relais éducation thérapeutique) Niveau : Bac ? bac +3 ? Mise en œuvre d'ici dix ans ?	

Note : les incertitudes quant à la réaffectation des personnels en courte et longue période ne permettent pas de proposer une quantification sérieuse des évolutions par poste.

Différence entre les deux scénarios

Le premier temps des deux scénarios est identique : une adaptation au nouveau contexte.

Cependant, dans le second scénario, l'adaptation est insuffisante. L'évolution est renforcée avec pour conséquence une baisse des effectifs qui bien que restant assez faible, c'est-à-dire inférieure aux départs naturels, est supérieure au scénario 1. Les conséquences sont plus marquées pour certains métiers.

Logique générale

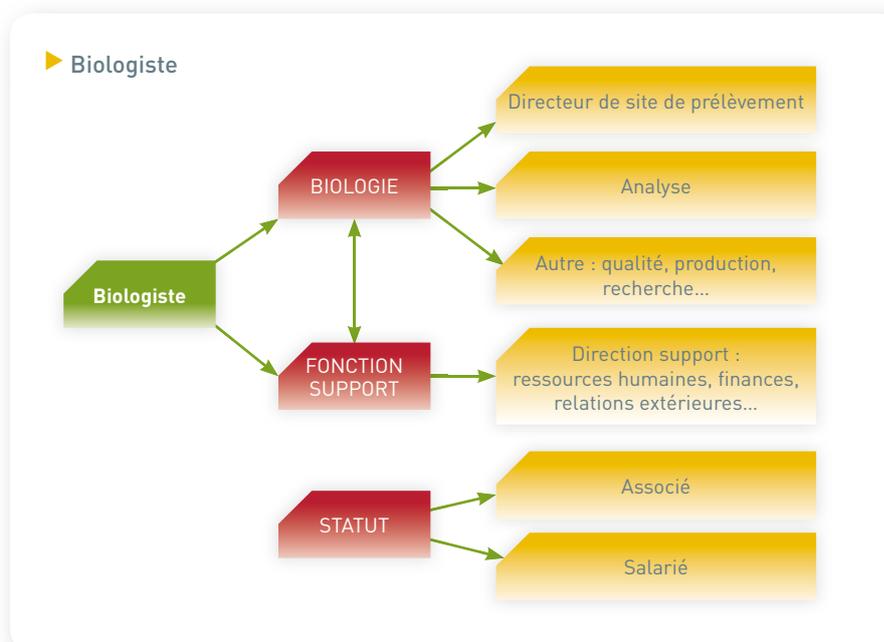
Il s'agit de positionner chacun, là où il exprime sa valeur ajoutée, et de limiter la surqualification pour chacune des tâches sous contrainte de la proximité qui au contraire valorise une dose de polyvalence.

Deux logiques se juxtaposent : spécialisation et polyvalence.

Evolution des métiers et des fonctions

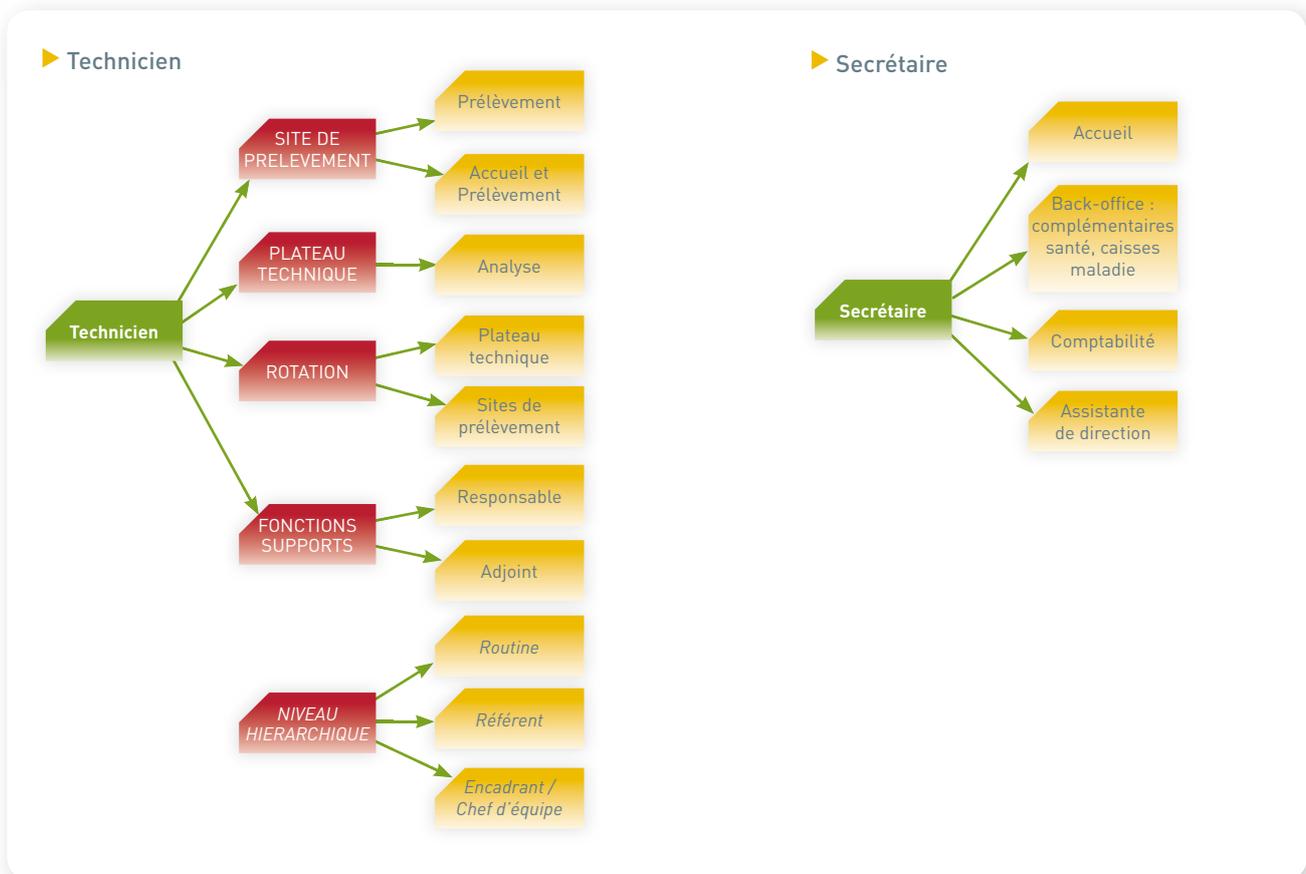
L'évolution de l'activité se traduit par la conjugaison d'une modification des tâches des actifs et par une évolution des actifs affectés aux différentes tâches. Les schémas qui suivent permettent de représenter les principales évolutions.

Le **biologiste** va évoluer en se spécialisant soit sur des fonctions de biologie, soit sur des fonctions support, soit sur un cumul des deux.



Alors que le **technicien** connaît aujourd'hui une double fonction de prélèvement et d'analyse, quatre évolutions possibles de son affectation se dessinent.

Les **secrétaires** vont évoluer vers des fonctions plus spécialisées avec moins de polyvalence.

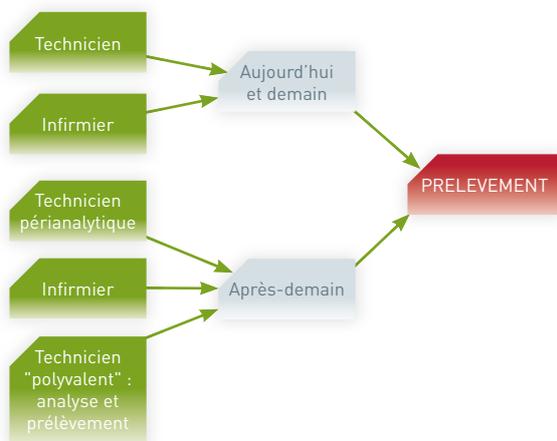


Si les techniciens d'aujourd'hui vont demain assurer le **prélèvement**, après-demain, seuls les techniciens en rotation sur le plateau technique et les sites périphériques feront du prélèvement. Demain, il n'est pas concevable de recruter massivement de jeunes diplômés bac+3 "technicien de laboratoire médical" pour ne jamais leur faire faire d'analyses. Aussi, dans ce contexte, la création d'un métier et d'un titre de technicien périlytique s'impose.

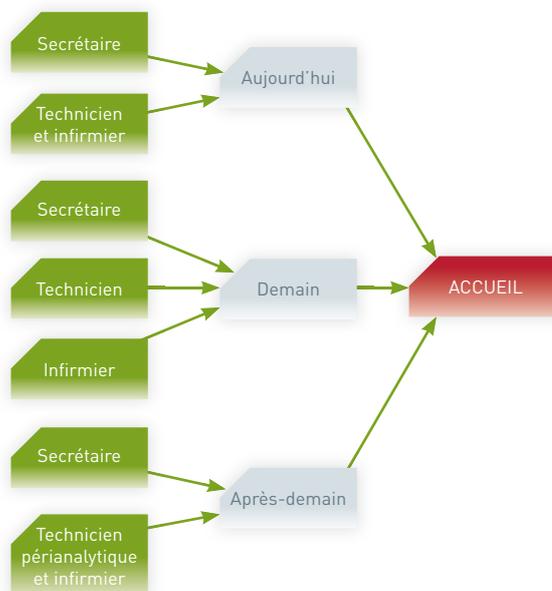
L'étude tend à montrer que la **fonction d'accueil** va connaître trois périodes. Aujourd'hui, l'accueil est principalement assumé par les secrétaires. Demain, la réaffectation des techniciens en sites de prélèvement devrait se faire avec une polyvalence accueil et prélèvement. En conséquence, les secrétaires devraient voir leur nombre se réduire. L'accueil sera assuré par des secrétaires mais également des techniciens ou des infirmiers.

Après-demain, la création du métier de technicien périlytique pourrait favoriser une organisation avec des postes plus spécialisés ce qui conduirait à la prédominance des secrétaires derrière les comptoirs.

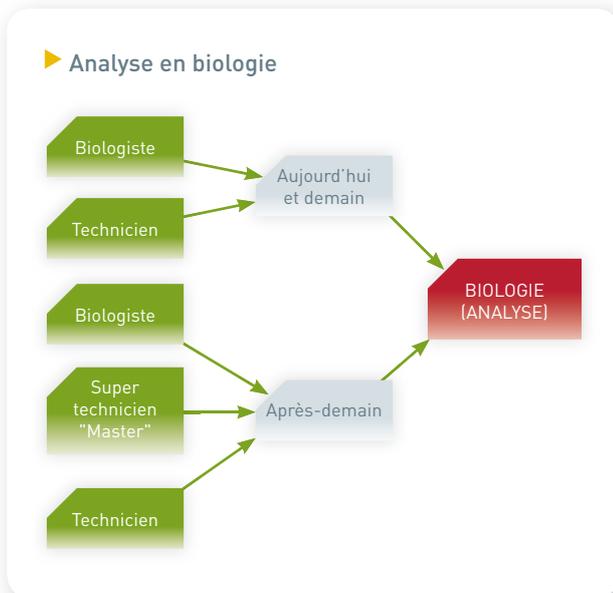
► Prélèvement



► Accueil



Pour l'analyse en biologie, le scénario 2 envisage le possible remplacement des biologistes par de « super techniciens » (à l'instar du qualiticien) autant que leur présence ne sera pas obligatoire.



Et ensuite ?

Au regard des éléments à disposition pour la présente étude, les éléments suivants ne sont pas d'actualité pour les scénarios ; néanmoins leur survenue n'est pas à écarter dans un temps plus ou moins éloigné.

Appels d'offres des complémentaires santé avec agrément de LBM

Il s'agit d'agréer des LBM sous réserve d'accord sur les tarifs (à la baisse) ; les assurés seront alors invités à faire leurs analyses dans les seuls LBM agréés. La généralisation d'une telle logique, non favorable aux LBM, pourra être limitée dans les territoires où un certain monopole s'impose.

Biologie moléculaire

Elle pourrait bouleverser la biologie médicale. Mais aujourd'hui les budgets n'existent pas pour son développement.

Plus largement, il est question des progrès scientifiques de la biologie. "Il existe deux grandes tendances d'évolution de la biologie : poursuite des tendances observées, comme l'automatisation et la robotique, qui permettent de traiter des volumes importants d'analyses avec une amélioration de la traçabilité, de la gestion du risque biologique et du temps de réponse du laboratoire ; un pari sur la biologie du futur s'appuyant sur une accélération du progrès technologique, thérapeutique, et de l'émergence, tant au niveau de l'offre que de la demande, d'une médecine prédictive induisant des transformations de comportements individuels, ainsi que de nouveaux enjeux organisationnels et éthiques pour la collectivité."¹⁴

Mode de rémunération de la biologie

La rémunération est aujourd'hui à l'acte. Rien n'empêche dans l'avenir une modification de cette modalité. Par exemple, à l'instar des évolutions actuelles de la pharmacie d'officine, une rémunération autour de plusieurs critères : acte + forfait + efficacité. La profession, une fois digérée la réforme en cours, n'aurait-elle pas intérêt à prendre l'initiative de cette évolution ?

Redistribution des rôles en santé publique

La logique de la médicalisation de la biologie énoncée dans la réforme pourrait aboutir sur une autre répartition des responsabilités, par exemple : au médecin l'identification des symptômes et la formulation d'un diagnostic, au biologiste la prescription des analyses.

Chute de la nomenclature

La crise économique et financière pourrait conduire à une chute déraisonnable de la nomenclature. La limite économique d'une baisse de la nomenclature est la mise en difficulté financière de laboratoires (faillite).

Loi limitant les groupes financiers

Même si aujourd'hui cela est peu probable, on peut toujours imaginer que l'investissement de groupes financiers soit exclu.

¹⁴ In Etude prospective des métiers sensibles de la fonction hospitalière. Etude réalisée dans le cadre des travaux de l'observatoire national des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière.

Perceptions des évolutions par la profession

A l'issue des travaux, un questionnaire restreint a été administré auprès de salariés et d'employeurs pour recueillir l'avis de la profession sur les changements en cours. L'ensemble des résultats est produit en annexe. En raison de la très faible participation, 55 participants, les résultats ne peuvent pas être généralisés et n'engagent que les répondants. Néanmoins, la hiérarchie des réponses proposées apparaît suffisamment intéressante pour être mentionnée.

- Sur quel poste comptable votre entreprise cherche des sources d'économie ?
 1. Frais de personnel
 2. Achats médicaux
 3. Autres achats
 4. Autre

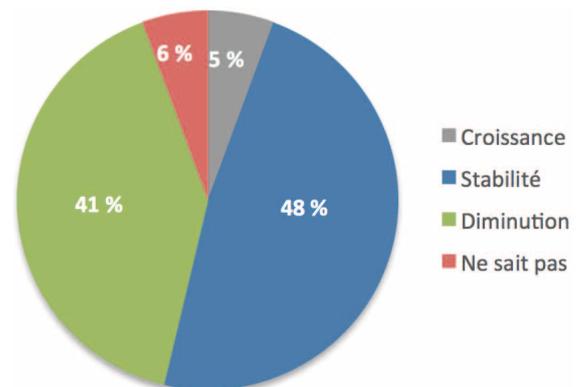
- Quels postes seront concernés par la réduction de frais de personnel ?
 1. Tous les postes
 2. Techniciens
 3. Biologistes

- Quelle solution est prévue pour les fonctions transversales ?
 1. Nomination interne
 2. Recrutement externe
 3. Pas encore de décision

- Comment évolueront les techniciens suite à la mise en place du plateau technique ?
 1. Affectation sur un seul poste analyse ou prélèvement dans 2/3 des LBM
 2. Polyvalence (analyse et prélèvement) dans 1/3 des LBM

- Quelle sera l'évolution générale des effectifs ?
Notons une non-unanimité des répondants et un relatif pessimisme.

▶ Quelle sera l'évolution générale des effectifs ?

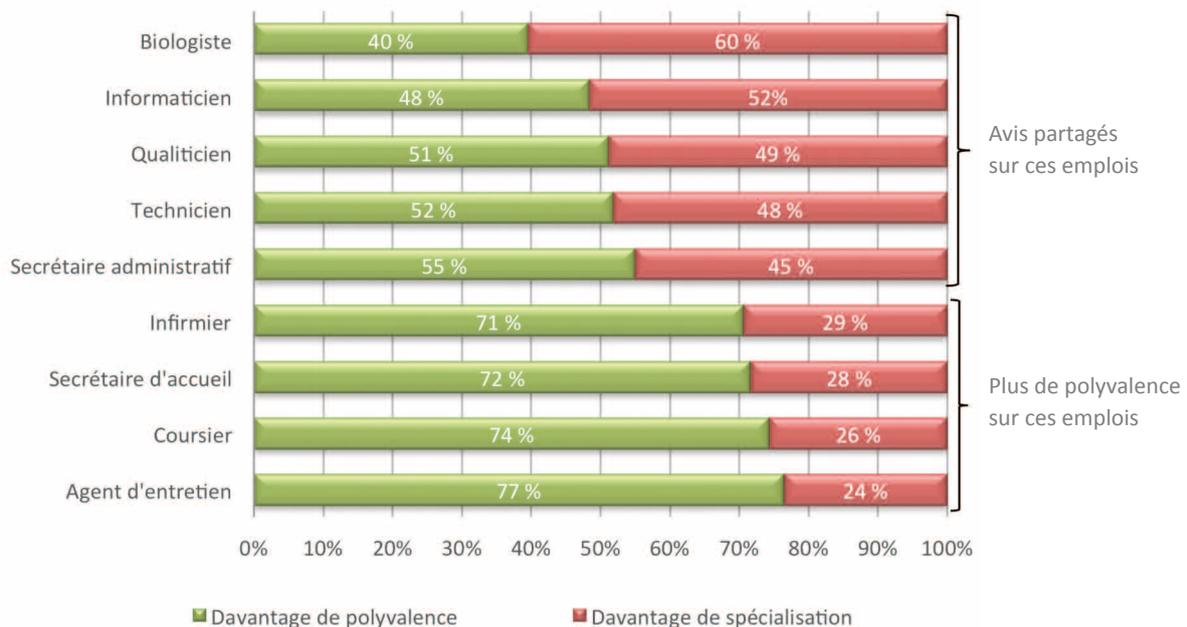


- Quelle sera l'évolution probable des effectifs pour les différents métiers ?
Solde positif :
 1. coursiers
 2. qualitatifs
 3. informaticiens
Solde négatif :
 1. techniciens
 2. secrétaires
 3. agents d'entretien, infirmiers
 4. biologistes

- Les salariés devront-ils faire preuve de davantage de polyvalence ou de spécialisation ?
Les avis sont partagés pour cinq emplois.

Par contre, la majorité des répondants entrevoit une plus grande polyvalence pour quatre métiers.

► Evolution des emplois



- En définitive, la réorganisation des LBM, présente-t-elle des avantages ou des désavantages ?
80 % des répondants considèrent la réorganisation comme un désavantage pour les salariés.

” Le plan de formation, un outil de pilotage des compétences décliné à partir des objectifs de l'entreprise. ”

Des pistes pour l'action

Formation

| Formation initiale

- Biologiste : renforcer la formation initiale en qualité, management, nouvelles fonctions.
- Technicien : renforcer la formation initiale en prélèvement (intégrer le certificat donc la pratique dans le diplôme), qualité, automates, capacités à se spécialiser, nouvelles technologies ; informatique ?, pré-analytique ?
- Secrétaire : valoriser le titre de secrétaire technique des professions libérales. Créer une période de professionnalisation , qui consisterait à mettre en œuvre un référentiel national reprenant la partie théorique à laquelle chaque laboratoire forme ses débutants (carte vitale, vocabulaire des analyses, caisses de sécurité sociale, complémentaire santé,...).
- Coursier, agent d'entretien : créer une période de professionnalisation, notamment sur les respects des normes qualité et les enjeux sous-jacents.

| Création du diplôme de technicien péranalytique

Le contenu serait centré sur la qualité, le pré-analytique, le prélèvement de tout type, la culture médicale, l'accueil...

| Favoriser l'accès interne aux nouvelles fonctions

Répondre à l'enjeu fort de l'accès des salariés en poste à la responsabilité des fonctions transversales par la

capitalisation des bonnes pratiques d'un laboratoire à l'autre (quel profil, pour quelle évolution, par quel parcours... ?).

Définir et mettre en œuvre une politique de formation (définition de priorités dans l'affectation des fonds mutualisés) pour accompagner les évolutions.

| Mono-spécialisation des biologistes et techniciens

Prévenir autant que nécessaire la déqualification possible (ex. : biologiste de site versus biologiste d'analyse) avec une rotation occasionnelle des postes ?

| Plan de formation

En parallèle des obligations liées à la mise en œuvre de la norme qualité, il y a lieu de valoriser la nécessité d'élaborer un plan de formation pluriannuel de l'entreprise. Il s'agit tout d'abord de décliner, à partir des objectifs de l'entreprise, les compétences à développer pour déterminer ensuite les objectifs de la formation. Les priorités étant définies, les formations à suivre par chacun (ou chaque catégorie de personnel) étant spécifiées, le plan de formation facilite l'organisation et le suivi dans le temps des actions retenues¹⁵. Le plan de formation permet de suivre les départs en formation sur plusieurs années, d'évaluer les acquis de la formation et leur réinvestissement au sein de l'entreprise au regard des objectifs initiaux et d'ajuster le budget pour l'année en cours, c'est un véritable outil de pilotage des compétences. Ce plan doit être commun aux différents sites qui composent l'entreprise. Il donne ainsi de la visibilité à la formation.

¹⁵ Comme par exemple de gérer les obligations de formation FGSU (formation aux gestes et soins d'urgence).

► Synthèse sur les besoins en formation

Métier / Fonction	Thèmes de formation prioritaires
Biologiste	Qualité, management dans toutes ses dimensions
Secrétaire d'accueil	Formation d'adaptation au poste lors des embauches comprenant les thèmes : carte vitale, vocabulaire des analyses, caisses de sécurité sociale, complémentaires santé, logiciel de saisie, procédures qualité...
Fonctions transversales	Permettre à des salariés en poste de développer une compétence affirmée pour devenir responsable (adjoint ou en titre) : informatique, qualité, gestion des ressources humaines, achat, référent métrologie, contrôle de gestion, ingénierie et production en plateau technique, recherche & développement, relations extérieures (commercial), finances, hygiène et sécurité, responsable logistique
Tous les métiers	Formation à la qualité
Encadrement intermédiaire	Faciliter l'évolution de salariés vers une fonction d'encadrement intermédiaire en les formant au management d'équipe

Métiers

I Référentiel métiers et classification

Distinguer trois niveaux pour chacun des métiers, par exemple : niveau 1 "routine", niveau 2 "confirmé", niveau 3 "référént" en les adaptant aux différents postes. Prendre en compte la polyvalence, intégrer les cas particuliers des personnels compétents pour assurer des gardes, des nuits et des remplaçants pluripostes/sites.

I Nouveaux métiers

Liste à adapter selon le niveau de compétences et de responsabilités (responsable ou technicien) : informaticien, qualitatif, (responsable) des ressources humaines, (responsable) achat, (référént) métrologie, contrôleur de gestion, (responsable) de l'ingénierie et production en plateau technique, (responsable) recherche & développement, (responsable) des relations extérieures (commercial), (directeur) financier, (responsable) hygiène et sécurité, logisticien. Biologiste responsable de site de prélèvement et technicien périanalytique.

Ces métiers seraient à intégrer à la classification de la CCN (Convention collective nationale).

Il serait nécessaire de prendre en compte la double logique : poste / fonction et de faire connaître ces nouveaux métiers.

- Anticiper le cas de restructuration forte par la construction d'outils de mobilité extra-branche :
 - réaliser une étude sur les aires de mobilité possibles dans la branche et hors de la branche qui serait mise à disposition de tous les acteurs, employeurs et salariés notamment, ceci afin de sécuriser les parcours professionnels ;
 - favoriser et inciter les stages dans d'autres secteurs (ex. : secrétaire en radiologie, technicien en industrie pharmaceutique...).
- Construire un système de veille afin de suivre avec précision les évolutions :
 - des effectifs salariés au global ;
 - des effectifs par métier ;
 - du nombre de LBM et de leurs évolutions spécifiques ;
 - et alerter sur les résultats sensibles.

I Structurer les instances de la branche

Doter la CPNE de moyens propres (ex. : un poste de délégué CPNE) pour conforter l'animation, la mise en œuvre des plans d'actions, la réalisation, la communication et l'exploitation des études.

Gestion des ressources humaines

S'approprier les enjeux économiques et du dialogue social

Accompagner les dirigeants et les salariés ...

- ▶ ...pour diminuer le stress et aider les salariés à devenir acteurs du changement ;
- ▶ ...par une information interne systémique sur le changement (déconnectée des enjeux locaux).

Professionaliser la fonction gestion des ressources humaines

Comme pour toutes les fonctions transversales, professionnaliser la compétence en gestion des ressources humaines. En particulier, élaborer le plan de formation, outil élémentaire dans des entreprises dont la taille est à la hausse.

Partager la compétence sur les ressources humaine

- Identifier les correspondants ressources humaines de chaque entreprise.
- Créer et animer un «club» de DRH (Directeur des ressources humaines) autour de l'échange de pratiques et la formation des DRH.

Conforter l'équipe dans un contexte de qualité et de taille à la hausse

Tous les métiers sont impactés et exigent un surcroît de formation (interne ou externe) en qualité.

Conforter le lien social et l'esprit d'équipe : il y a lieu de prendre en compte la rupture affective/identitaire des salariés (passage de « mon LBM » au sentiment de travailler pour d'autres...).

Faire un stage (une demi-journée ?) dans tous les services du LBM pour savoir qui est qui ? et qui fait quoi ?

Développer les relations avec les infirmiers libéraux

- Promouvoir l'exercice infirmier en LBM.
- Organiser localement le respect des normes qualité du LBM.
- Prévoir une période de professionnalisation pour l'intégration des nouveaux infirmiers : référentiel national du poste.

Annexes

Une enquête en fin d'étude, sur la base des conclusions émergentes, a été réalisée. Cette interrogation avait pour objectif de recueillir le point de vue des salariés et des employeurs sur les différentes analyses prospectives et d'être un outil de communication sur l'étude en cours.

Enquête de fin d'étude

Introduction à l'enquête

Seuls 55 participants ont répondu au questionnaire. Bien que les réponses soient intéressantes, la faible participation ne permet pas une exploitation détaillée des résultats. Ils ne peuvent qu'être accessoires à l'étude. Pour cette raison, l'ensemble de l'enquête relève des annexes.

Quel enseignement tiré de cette faible participation ?

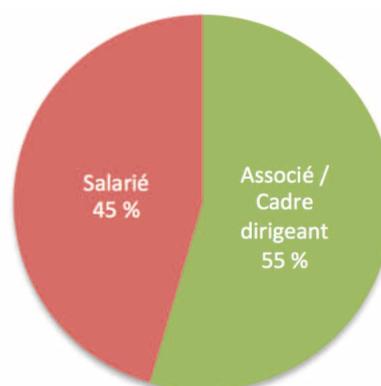
Au-delà des modalités choisies pour la diffusion du questionnaire, au-delà des moyens affectés à cette enquête volontairement limités, au-delà du manque de disponibilité des acteurs de la branche accaparés par les changements en cours, il apparaît nécessaire de structurer la branche et les organisations professionnelles par rapport aux questions emploi-formation et à la gestion des ressources humaines. La branche a besoin d'identifier les relais pour la GRH (Gestion des ressources humaines) dans chaque entreprise, à l'heure où les directions générales se structurent et donc "se morcellent".

Ce rapport est d'ailleurs l'occasion de sensibiliser les acteurs à la valeur ajoutée de ce type d'étude et donc de valoriser leur participation éventuelle. Cela exige une diffusion des résultats vers le réseau des responsables de ressources humaines qui est à constituer.

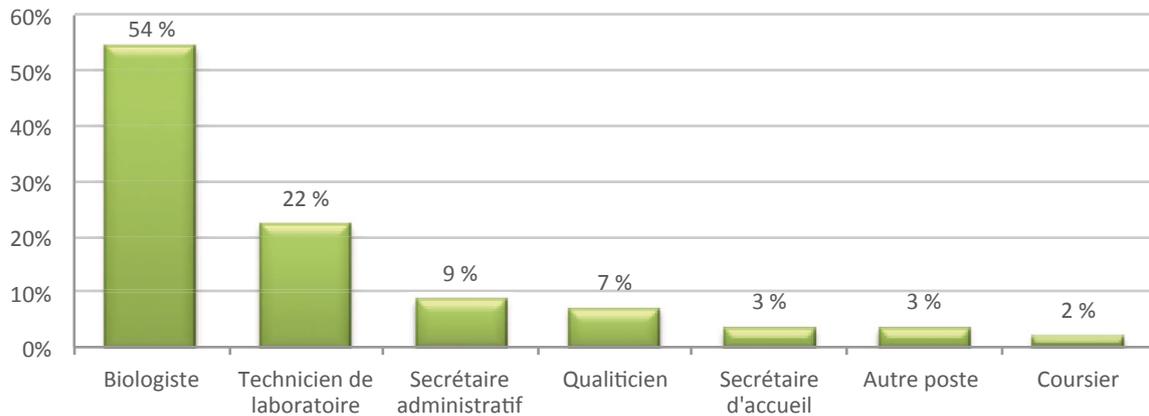
Les répondants

Les répondants à l'enquête sont au nombre de 55. Cet échantillon ne peut être considéré comme représentatif de la branche. Les résultats ne sont strictement valides que pour les répondants. Néanmoins, ils peuvent permettre de formuler des hypothèses de tendances.

Question 1 : Quel est votre statut au sein de l'entreprise ?

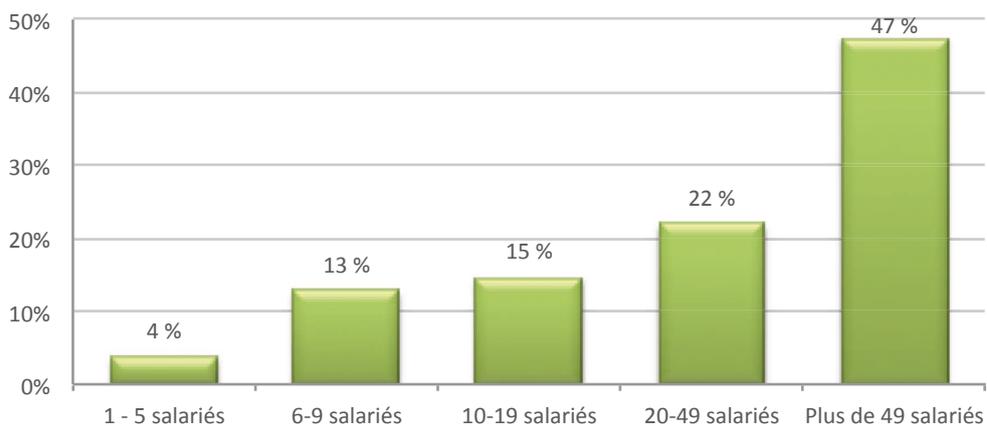


▶ Question 2 : Quel est votre poste ?



Les entreprises des répondants

▶ Question 3 : Quelle est la taille de votre entreprise (groupe inclus) aujourd'hui ?



► Répartition des répondants selon le nombre de sites

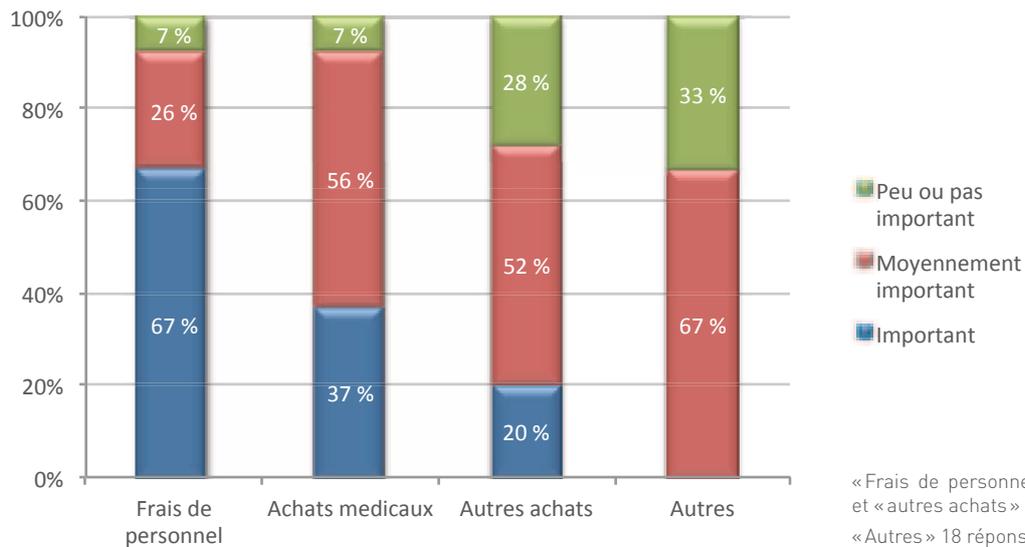


► Question 4 : Quel est le département du site principal où vous travaillez ?

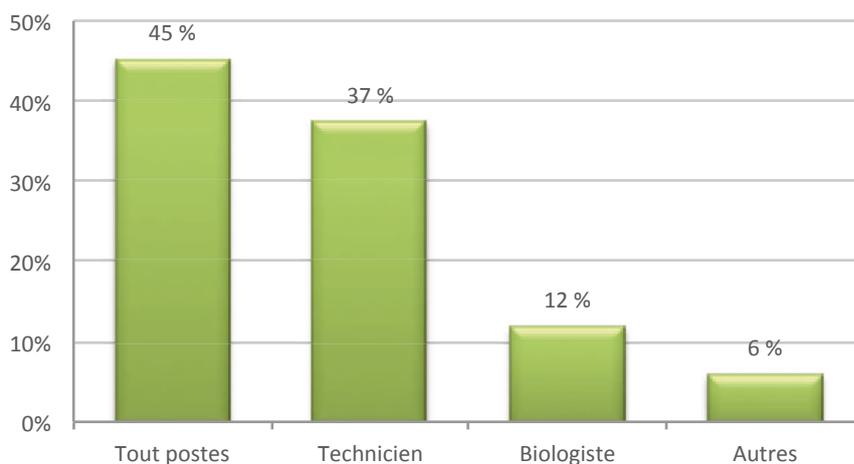
Département	Effectifs	Département	Effectifs
Meurthe-et-Moselle	6	Dordogne	1
Seine-Saint-Denis	4	Essonne	1
Guadeloupe	3	Eure-et-Loir	1
Isère	3	Gers	1
Nord	3	Gironde	1
Ain	2	Guyane	1
Hauts-de-Seine	2	Haute-Garonne	1
Hérault	2	Haute-Savoie	1
Indre-et-Loire	2	Ille-et-Vilaine	1
Morbihan	2	Indre	1
Rhône	2	Jura	1
Seine-et-Marne	2	Landes	1
Non réponse	1	Loiret	1
Allier	1	Marne	1
Bas-Rhin	1	Seine-Maritime	1
Bouches-du-Rhône	1	Val-d'Oise	1
Cher	1	Var	1
		Total	55

Les sources d'économies

► Question 5 : A votre avis, sur quel poste comptable votre entreprise cherche des sources d'économie ?

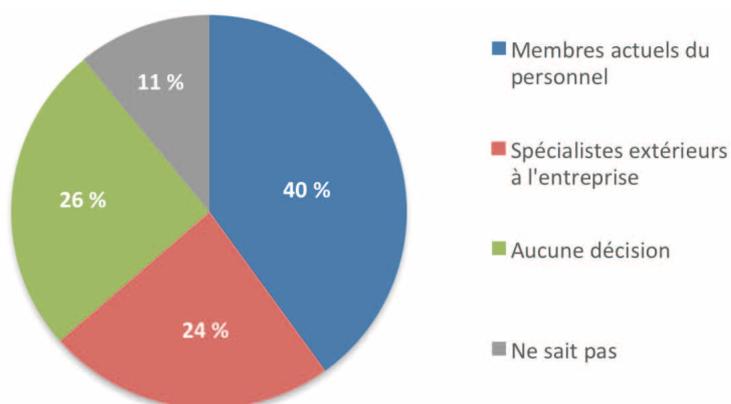


► Postes concernés par la réduction des frais de personnel



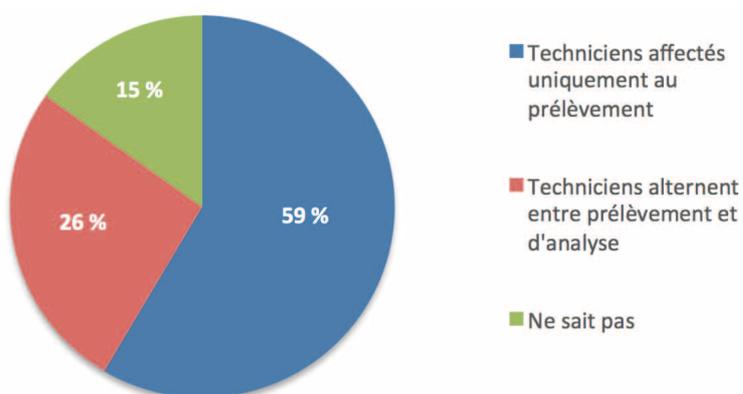
Evolution des postes, fonctions transversales

- Question 6 : Comment ont été pourvu les postes liés à des fonctions transversales (informatique, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines...) hors fonction qualité dans votre entreprise ? *(une seule réponse possible)*



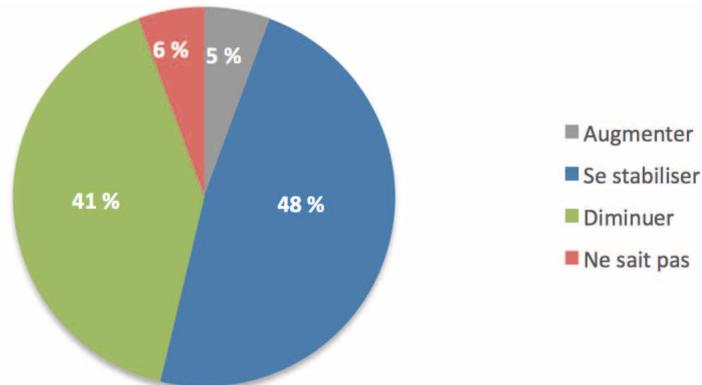
Evolution des techniciens suite à la mise en place du plateau technique

- Question 7 : Dans votre LBM, après la mise en place du plateau technique, quelle sera l'évolution des techniciens ? *(une seule réponse possible)*

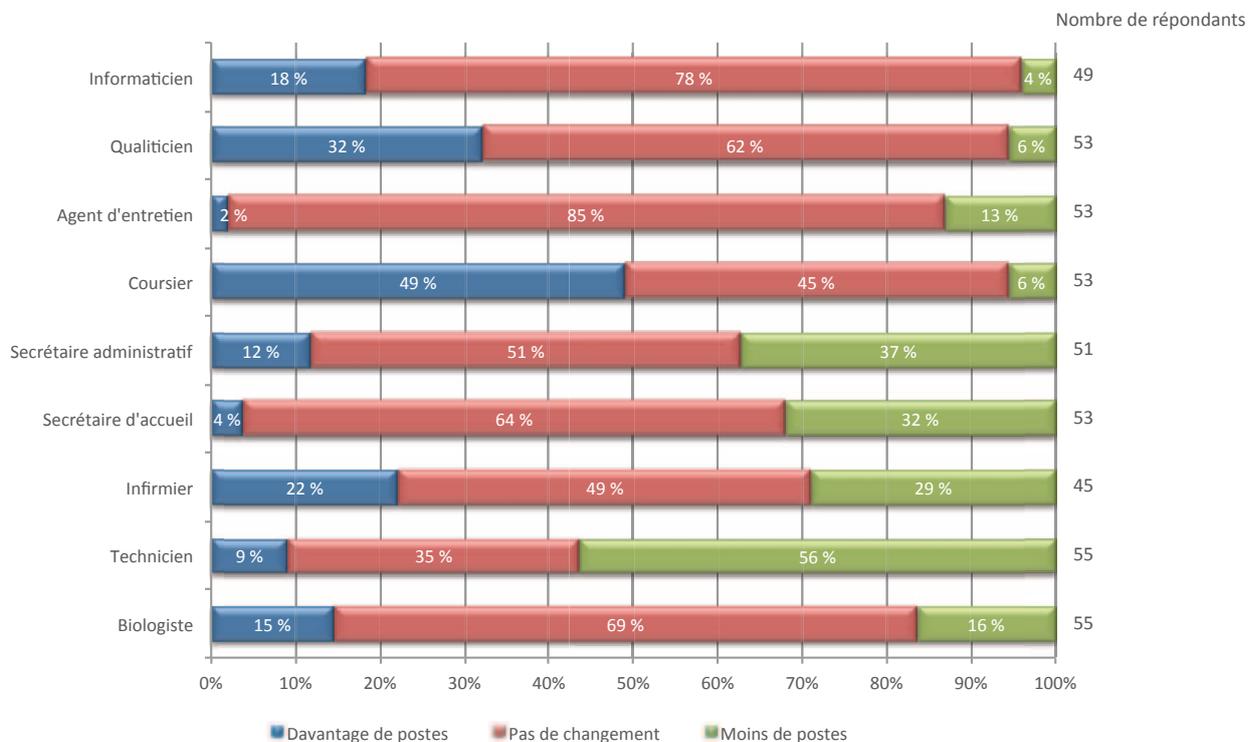


Prévision d'évolution des effectifs

- Question 8 : Au total, les effectifs des salariés des sites regroupés de votre LBM (hors rachat ou nouvelle fusion) vont :

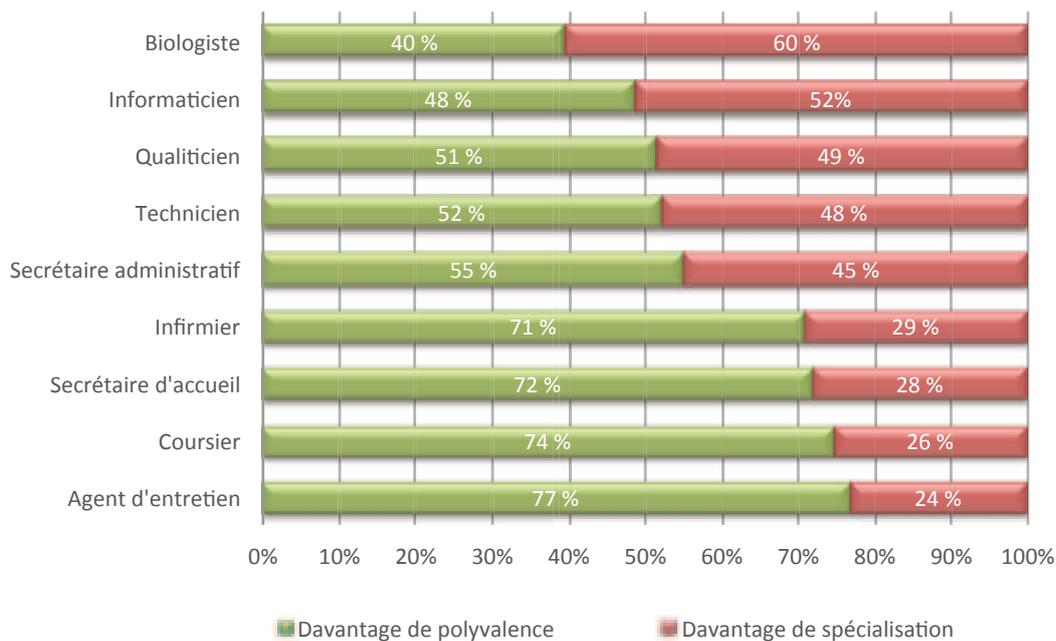


- Question 9 : Pour chacun des métiers, merci d'indiquer l'évolution probable des effectifs



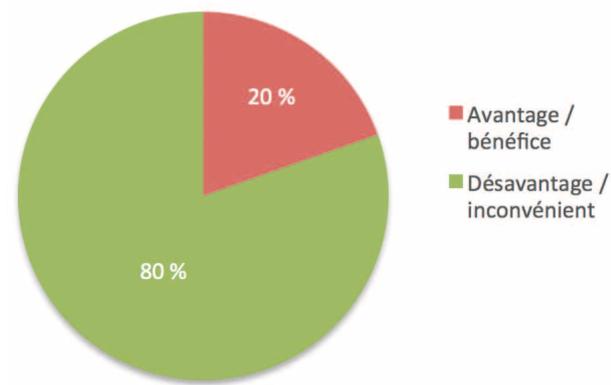
Prévision d'évolution de l'activité par métier

► Question 10 : Pour chaque métier, merci d'indiquer l'évolution probable de l'activité



Conséquence de la réorganisation

► Question 11 : En définitive que pensez-vous que la réorganisation des LBM va apporter aux salariés ?



Ressources mobilisées

Equipe Pollen Conseil

Christophe Jeammot, Hugues Juricic,
Alexis Parmantier
www.pollen-conseil.fr
c.jeammot@pollen-conseil.fr

Groupe technique

■ CPNEFP

Collège employeurs

Pascal Lavieville - SDB
Anne Mainardi - SNMB
Fabienne Moulinier - SLBC

Collège salariés

Wassel Al Rifaï - CGC-CFE
Jean-Yves Le Cam - CGT
Paul Jabert - CFTC
Anne Marie Mathieu - CFDT

■ OMPL

Noémia Marques- déléguée générale

Entreprises, dirigeants et salariés des LBM

Laboratoire Aubert, Nancy-Maxeville
Medibio, Grenoble
LBM Daniel et Teulé, Vic-en-Bigorre
Médilab Est, Haguenau
Biopath, Calais
CBM 25, Besançon
LBM GENBIO, Clermont-Ferrand
Biolam, Saint-Dié-des-Vosges
Laboratoire Bégué Sanchez, Mantes-la-Jolie

Entretiens, groupes thématiques et contributions

Laurent Amelineau, Novescia
Dr Michel Bendahan, XLABS, Cholet
Dr François Blanchecotte
Audrey Blondelle, OPCA PL (Organisme paritaire collecteur agréé des professions libérales)
Dr Laurent Clotteau, Biolor, Lorient
Dr Thierry Coté
Claudine Cubik
Claire Ehrart, LBM Chancé, Saint Quentin
Dr Lambert Gbarssin, LBM du Morvan, Corbigny
Dr Alain Girault

Régis Halsouet, Laboratoire Darrasse
Dr Jean-Louis Pons, LBM Biomedica, Carpentras
Dr Jean-François Roubache, LAM Barraud Roubache,
La Garennes Colombes

Autres ressources

■ JIB Table-ronde, technicien de laboratoire : Un métier d'avenir

avec Evelyne Psaltopoulos, ANTAB ; Pascal Lavieville, Syndicat des Biologistes ; Guy Boudet, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS), chef du bureau de l'exercice professionnel ; Jacques Potdevin, directeur de l'Ecole Supérieure des Techniques de Biologie Appliquée (ESTBA) ; Françoise Demoulin, Directrice de l'Institut de Formation des Techniciens de Laboratoire Médical ; Michel Vaubourdolle, Pôle Biologie - Imagerie, Laboratoire de Biochimie, Hôpital Saint-Antoine, AP-HP Paris ; Nathalie Rochand, Directeur Assurance Qualité du Laboratoire CERBA ; Benoit Chevalier, Biologiste - Directeur du site Lyon - Laboratoire Biomnis ; Sophie Chapelain, LCBGM, Hopital Saint-Antoine - AP-HP, Paris ; Juliette Gerbe, Hôpital V.Dupouy d'Argenteuil

- Biologiste Infos n°52
- Rapport de branche 2004, 2009, 2010
- Le secteur de la biologie médicale, Etat des lieux et réformes souhaitables, Etude réalisée pour le Syndicat des Biologistes par Asterès (Nicolas Bouzou, Christophe Marques)
- Etude prospective des métiers sensibles de la fonction hospitalière, ministère de la Santé, DHOS, ONEMPH, Pollen Conseil
- Rapport pour un projet de réforme de la biologie médicale
- Etude sur les Indicateurs de suivi de l'accord sur la qualité de l'emploi dans les professions libérales (9 juillet 2010), OMPL, Ithaque
- Portrait de branche LBM, Edition 2007, OMPL, Geste

Lexique

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

CCN : Convention collective nationale

CP : Commission paritaire

CPNE : Commission paritaire nationale de l'emploi

CPNEFP : Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle

DRH : Directeur des ressources humaines

JIB : Journées internationales de la biologie

LBM : Laboratoire de biologie médicale

LMD : Licence, master, doctorat

NAO : Négociation annuelle obligatoire

OMPL : Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales

OPCA PL : Organisme paritaire collecteur agréé des professions libérales

TPE : très petite entreprise

T2A : Tarification à l'activité

L'OMPL, un outil paritaire au service des professions libérales et des salariés

L'OMPL a été créé par l'UNAPL (Union nationale des professions libérales) et les 5 syndicats de salariés représentatifs au plan national (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO) par accord du 28 février 2005 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des salariés des professions libérales.

Il regroupe 12 branches professionnelles, totalisant 50 % des entreprises libérales et 24 % de l'emploi salarié du secteur libéral, réparties en 3 secteurs d'activité :

- **la santé** (cabinets dentaires, cabinets médicaux, cliniques et cabinets vétérinaires, laboratoires de biologie médicale, pharmacies d'officine) ;
- **le cadre de vie et technique** (entreprises d'économistes de la construction, cabinets de géomètres-experts, topographes, photogrammètres et experts fonciers, entreprises d'architecture, cabinets et entreprises d'experts en automobile) ;
- **le juridique** (études d'administrateurs et mandataires judiciaires, cabinets d'avocats, études d'huissiers de justice).

SES MISSIONS

- Dresser un état général de l'emploi et des qualifications dans les entreprises libérales.
- Réaliser des études prospectives sur l'évolution des entreprises, de l'emploi et des qualifications à court et moyen terme.
- Répondre aux demandes spécifiques des CPNEFP (Commissions paritaires nationales de l'emploi et de la formation professionnelle) sur les questions emploi-formation.
- Organiser des journées de rencontre/débat en lien avec les problématiques d'emploi et de qualification dans les entreprises libérales.

SON FONCTIONNEMENT

L'observatoire est une association loi 1901 administrée par un conseil d'administration et un bureau exécutif paritaires.

En savoir plus sur l'OMPL : www.observatoire-metiers-entreprises-liberales.fr



OMPL
Observatoire des Métiers
dans les Professions Libérales

Étude réalisée par le cabinet Pollen Conseil pour l'OMPL
www.pollen-conseil.fr
16 rue Jean-Pierre Timbaud, 75011 Paris
01 53 36 10 06

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales
4, rue du Colonel Driant - 75046 Paris Cedex 01 - Tél. : 01 53 00 86 64 - Fax : 01 53 00 78 00 - ompl@opcapl.com