

Passerelles 65

06/2017

LE LIEN ACTIF ENTRE LE GROUPE IMT ET VOUS **GROUPE-IMT.COM**



AUX PPP ET AU CŒUR DE CHAQUE SITE

Apprendre et atteindre la performance

P5

TSBI : désormais aussi par apprentissage.

P16

Sélectionner et motiver pour embaucher.

P21

Bio³ : un institut à vocation internationale.

PPP 2017 : une nouvelle énergie



Franck Vilijn, Patrice Martin et Hervé Galtaud entourant Edgar Grospiron.

Le champion olympique, Edgar Grospiron, est venu transmettre sa vision de la performance et son énergie aux PPP pilotés cette année par une équipe renouvelée : Franck Vilijn, Hervé Galtaud et Patrice Martin. C'est en évoquant la Passion, le Plaisir et la Pérennité que ce dernier, président de l'IMT, a clôturé les PPP et a donné rendez-vous en 2018 à un auditoire conquis par la nouvelle formule. Les échanges toniques, fructueux, bienveillants, ont remis industriels et collaborateurs au cœur de la performance.



À fond sur l'humain

EDGAR GROSPIRON

J'ai été surpris de constater une problématique managériale aussi forte au cœur de la problématique industrielle... on est à fond sur l'humain et ça tombe bien, c'est ce à quoi je crois. Et rappelez-vous : la motivation n'est pas un don du ciel, c'est une énergie qui se crée, qui se développe, qui se transmet...

Un beau moment d'échange



QUENTIN DECKER

(LEEM)

Chargé d'affaires industrielles au Leem, découvrant les PPP, Quentin Decker a apprécié « un beau moment d'échanges et de partage entre industriels et gens passionnés ; mais aussi un instrument de valorisation de l'outil productif qui mérite d'être développé sur le territoire ».



Un vrai partage

NADIA BRISSON (INNOTHERA)

Notre atelier a produit un vrai partage ; c'était humainement de grande qualité, plein de tact, de bienveillance et de simplicité, comme on a envie de communiquer tous les jours dans nos milieux professionnels. Je retiens qu'il faut cultiver et se concentrer sur les 80 % que l'on sait très bien faire, je vais y penser dans ma vie professionnelle, mais aussi personnelle.

P5 TSBI : désormais aussi par apprentissage

La formation à succès du groupe IMT pourra être effectuée en apprentissage dès la rentrée de septembre 2017.

À LIRE POUR en connaître toutes les modalités et anticiper le recrutement d'un(e) apprenti(e).

🕒 TEMPS DE LECTURE : 3 MINUTES

P9 De l'optimisation à l'optimisme

La performance devient un sujet central au cœur de nos industries et donc de la formation des équipes.

À LIRE POUR profiter des PPP si vous n'avez pas pu y assister. Cette journée a permis de faire un tour d'horizon des méthodes innovantes pour atteindre la performance industrielle.

🕒 TEMPS DE LECTURE : 13 MINUTES

P8 Parcours d'IMTiste : vers un avenir d'ingénieur

À la recherche d'une formation professionnalisante, Ludovic Verslype a choisi le TSBI. Après deux ans chez Sanofi, il est aujourd'hui technicien en bioproduction chez Yposkesi.

À LIRE POUR constater que les IMTistes savent mener leur carrière.

🕒 TEMPS DE LECTURE : 2 MINUTES

P21 Le monde au Bio³ Institute

La vocation internationale du Bio³ est affirmée. L'institut a déjà accueilli des professionnels tunisiens, brésiliens...

À LIRE POUR suivre l'actualité de ce formidable outil que se partagent l'IMT et l'université François-Rabelais.

🕒 TEMPS DE LECTURE : 2 MINUTES



P22 L'industrialisation des thérapies géniques et cellulaires dans un futur proche

La recherche en génomique, génétique et biotechnologie permettra bientôt la production industrielle de thérapies génétiques et cellulaires : explications et enjeux... de formation évidemment.

À LIRE POUR partager la vision de Jean-Marc Grognet, nouveau directeur général de Genopole.

🕒 TEMPS DE LECTURE : 5 MINUTES

P5,6,7 On en parle

P14 Boîte à outils

« Cette formation à l'audit interne a modifié mon approche »

P16 In vitro

Sélectionner et motiver pour embaucher

P18 Cas d'école

À La Chaussée-Saint-Victor, Chiesi combine mutation des métiers et mobilité interne

P20 Question ? Solution

Comment doper les managers pour atteindre l'excellence industrielle ?

« Bon sang ne saurait mentir », notre 12^e édition des PPP ne déroge pas à cet adage et nous pouvons être satisfaits de cette journée centrée sur les hommes et la performance. De mémoire de participants, ce millésime restera parmi les meilleurs.

La performance, notre préoccupation de tous les instants

Plaisir & résultats

Deux grands témoins ont ouvert ces PPP avec brio et clairvoyance. Comment jeter un pont entre le président d'un laboratoire pharmaceutique, Arnaud Gobet, et un champion olympique de ski de bosses, Edgar Grospron ? Le plaisir, gourmand et décliné de trois façons différentes, qualifie bien le lien entre ces deux interventions : plaisir de participer, plaisir d'échanger et plaisir de partager. Il s'est d'ailleurs naturellement diffusé durant cette journée, porté par l'énergie, l'humour, la pertinence, et surtout l'humilité de nos deux grands témoins. D'ailleurs le « *ce n'est pas le résultat qui donne du plaisir, c'est le plaisir qui donne du résultat* » développé par le champion résume à merveille la réussite des quatre ateliers. Remercions les présidents des commissions du Grépéc qui sont grandement responsables de la qualité du travail réalisé.

Sens & stratégie

Au-delà des belles émotions ressenties pendant cette journée, le cœur des thématiques portait sur l'homme et sa sagacité. Le sens donné aux équipes apparaît alors comme essentiel et son management crucial. Associer « sites industriels » et « stratégie d'entreprise » sous-entend naturellement une confiance dans les métiers, les savoir-faire et leurs contributions dans l'avantage concurrentiel que tout dirigeant veut atteindre. Cela nous a conduit à évoquer l'industrie du futur. Elle ouvre des perspectives, encore faut-il prendre les bons virages et savoir développer les hommes dans un environnement technologique large et fort, sans s'y noyer.

Perspective & vocation

Le rôle de l'IMT prend alors tout son sens : ancrer les besoins de nos clients dans le présent et projeter les modules de formation adaptés à cette industrie du futur. Ne nous trompons pas, ce sont les apprenants les meilleurs ambassadeurs de la création de valeur au sein du Groupe IMT. D'ailleurs la performance est une préoccupation de tous les instants dans notre pédagogie renouvelée grâce à l'écoute conjuguée de nos clients, de nos apprenants et de leurs mises en situation professionnelle.



PATRICE MARTIN, PRÉSIDENT DE L'IMT

« Le sens donné aux équipes est essentiel et son management crucial »

ELLE PERMET D'ÊTRE TRÈS RAPIDEMENT OPÉRATIONNEL

La formation TSBI accessible aussi par apprentissage en septembre

La formation de Technicien Spécialisé en Bioproduction Industrielle, mise en place avec succès par le Groupe IMT pour anticiper les besoins des industriels, peut désormais être suivie en apprentissage.

Après l'ouverture et la réussite de plusieurs promotions de Techniciens Spécialisés en Bioproduction Industrielle, le Groupe IMT a obtenu en 2016 son enregistrement au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles niveau II). 2017 sera l'année du déploiement de cette certification via l'apprentissage. Pour rappel, cette formation permet d'être très rapidement opérationnel pour exercer les métiers tels que technicien en bioproduction industrielle ; technicien assurance de la qualité ; technicien qualification et validation ou technicien développement industriel/transposition industrielle. Bien qu'il s'agisse de quatre métiers différents, ils s'articulent autour des mêmes situations professionnelles caractéristiques, permettant de rendre lisibles les ressources mobilisées par la personne.

Les situations maîtrisées au terme de la formation

- 1 / Piloter un procédé de production en biotechnologie
- 2 / Veiller à la conformité des opérations dans un environnement de bioproduction
- 3 / Réaliser des qualifications d'équipements et des validations de procédés et participer aux transferts d'échelle
- 4 / Veiller à l'application des exigences et règles d'assurance de la qualité dans un environnement de bioproduction

QUATRE LABORATOIRES PILOTES

Le bâtiment s'articule autour de quatre laboratoires pilotes : contrôles et analyses (des matières premières, de l'environnement et des produits, qualités microbiologique, structurale et fonctionnelle), culture cellulaire (procédés Upstream-USP), purification des produits (procédés downstream-DSP) et mise sous forme pharmaceutique - MSFP - (galénique, remplissage, lyophilisation). Ces laboratoires sont alimentés par une zone de réception, un magasin (matières premières, consommables et articles de conditionnement), une centrale de pesée, un vestiaire (personnel). L'institut Pall Life Sciences est par-

tenaire de la formation TSBI par la conduite de travaux pratiques.

UNE MINI-USINE PHARMACEUTIQUE ET COSMÉTIQUE

La formation se déroule au Bio³ Institute, qui a été conçu comme une mini-usine de bioproduction. Des équipements industriels et semi-industriels mutualisés sont distribués sur 2 200 m² sur trois niveaux et cinq zones dédiées qui mettent les étudiants en situations de travail réelles. Respectant les vérifications, les flux (matières, produits et personnel), les contraintes (procédures, ZAC), cette plateforme permet d'aborder les procédés de fabrication des biomédicaments et bioactifs cosmétiques, molécules issues du vivant.

Les modalités pratiques

- **Durée du contrat d'apprentissage** : 24 mois
- **Rythme de l'alternance** : 4 semaines au CFA / 8 semaines en entreprise
- **Démarrage** : septembre 2017
- **Information et renseignements** : c.duval@groupe-imt.com

LE BAROMÈTRE

1 300 000

C'est le nombre de **virages** effectués par Edgar Grospron pendant les 2 400 heures d'entraînement qu'il a consacrées à sa préparation aux Jeux Olympiques de 1992.

4 000

C'est le nombre, en baisse, de **sites industriels en France**. Parmi eux, 230 sites pharmaceutiques, soit 6 % du nombre total de sites dans l'Hexagone.

133

C'est le nombre de participants à la 12^e édition des **Printemps de la Production Pharmaceutique**.



CONFÉRENCES

Mieux soigner grâce aux biotechnologies

« My Biotech TOURS », cycle de conférences autour des biotechnologies, organisé par l'association InterPharma, l'université François-Rabelais et le Groupe IMT, permet aux étudiants de se familiariser avec cette nouvelle discipline et, à long terme, de mieux prendre en charge le patient. Tout au long de l'année, professionnels et universitaires sont invités à partager leurs connaissances dans ce domaine. La troisième et dernière conférence a eu lieu en mars. Le Dr Gérard Bir (Amgen, Applied Molecular Genetics) est intervenu sur le thème : « Les anticorps anti-PCSK9 vont-ils remplacer les statines ? »

Pour en savoir plus : interpharmatours.fr/accueil/activites/my-biotech-tours

► Plus de 110 participants venus de tous horizons (pharmacie, médecine, sciences, soins infirmiers...) ainsi que des professionnels et universitaires à la deuxième conférence sur le thème *Les biosimilaires : défis, enjeux et perspectives*.

INGÉNIEURS À POLYTECH

Des mises en situation professionnelles encourageantes

S'entraîner sur des équipements pilotes et parfaitement professionnels... après trois jours passés, en mai, sur les équipements du Bio³ Institute, 14 étudiants du BTS Bioanalyses et Contrôle du lycée Marmoutier ont exprimé leur satisfaction. Placés en mises en situation pratique, ils ont pu identifier les étapes d'un procédé biotechnologique pharmaceutique et/ou cosmétique et mettre en œuvre une opération de culture de cellules de mammifères en bioréacteur.

Venus de Chartres, antenne de Polytech Orléans, une quarantaine d'étudiants en parcours de formation d'ingénieur ont pu aiguïser leurs connaissances en passant quant à eux une semaine complète sur les équipements de l'IMT (UTD et Bio³ Institute). Les mises en situation professionnelle leur ont permis d'identifier les différentes formes pharmaceutiques et cosmétiques et les contrôles associés, ainsi que les produits

de bioproduction actuellement sur le marché. Après avoir défini les différentes étapes des procédés de production des produits pharmaceutiques classiques et issus des biotechnologies, ils ont pu repérer les points critiques. Ces expériences, concluantes, seront renouvelées l'an prochain avec de nouvelles promotions.



► Lycéens et élèves ingénieurs ont découvert le potentiel de l'UTD.

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Catherine Gorron, nouvelle présidente de l' Afipral

L'Afipral, association qui regroupe les laboratoires pharmaceutiques de la région Auvergne-Rhône-Alpes a élu son nouveau bureau et sa nouvelle présidente lors de sa dernière assemblée générale, le 16 mars dernier. Il s'agit de Catherine Gorron, directrice du pôle business au sein du laboratoire Aguettant à Lyon. Elle succède à Pascal Reber, qui occupait cette fonction depuis 2012.

Le nouveau bureau :
Vice-présidents : Jacques Volckmann (Sanofi Pasteur), Frédéric Jouaret (Merck). Trésorier : Pascal Reber. Secrétaire général : Alain Sabouraud (Sanofi Pasteur). Stéphane Girard (Medac) fait son entrée au conseil d'administration.

BIO3 INSTITUTE

Avant les élèves, des professeurs de biologie et géologie

Un groupe de professeurs de biologie et géologie de collèges de Tours se sont réunis le 22 mars au Bio³ Institute autour de la thématique « Expérimentation animale et éthique ». Ils ont profité de leur présence dans les locaux pour faire une visite complète du plateau technique, ce qui leur a permis de mettre en images le procédé industriel et les technologies de fabrication de protéines recombinantes thérapeutiques que leur avait présenté Hervé Watier à l'occasion du congrès annuel de l'APBG (l'Association des professeurs de biologie et géologie) en juillet 2016 à Tours. Ils sont repartis en promettant de revenir avec leurs élèves pour une présentation de l'environnement de la bioproduction pharmaceutique.

BIO3 INSTITUTE (SUITE)

Des lycéens motivés

La visite de l'UTD et de Bio³ Institute, en juin dernier, a boosté la motivation des lycéens de Geneviève Vincent, établissement de Commentry en Auvergne, que l'IMT informe depuis quinze ans sur ses formations de techniciens. Certains ont manifesté leur désir de s'inscrire à l'IMT à l'issue de leur bac pro Bio industrie de transformation ! À bientôt donc.



Réinventons la pompe péristaltique pour les procédés downstream à usage unique

- Débit linéaire jusqu'à 20 l/min à 3 bar
- Pulsations limitées à +/- 0.12 bar
- Cisaillement infime
- Une technologie à usage unique avec une validation de pointe



Quantum

ReNu
SU TECHNOLOGY

wmftg.com/Quantum

+33 (0) 1 34 87 12 12 / info@wmftg.fr

WATSON
MARLOW

Fluid Technology Group

PARCOURS D'IMTISTE

Ludovic Verslype : vers un avenir d'ingénieur

2010 : j'apprends l'existence de l'IMT

Après avoir obtenu un bac scientifique en 2005, j'ai choisi d'intégrer l'université et j'ai ainsi obtenu une licence en physiologie animale en 2009 et une maîtrise en agroalimentaire en 2010. L'université François-Rabelais de Tours m'a permis d'acquérir de solides bases scientifiques, mais j'étais à la recherche d'une formation complémentaire et professionnalisante. C'est ainsi qu'en septembre 2010, j'ai vu une annonce et suis allé à une réunion d'information qui présentait le TSBI-Technicien Spécialisé en Bioproduction Industrielle : je venais de trouver la formation professionnalisante que je cherchais.



« Comment j'ai décroché mon premier contrat de travail chez Sanofi »

2011 : je rentre dans le monde professionnel

L'IMT m'a fait rentrer dans le monde professionnel grâce à la formation TSBI et au stage en entreprise de plus de cinq mois que j'ai effectué à Vitry-sur-Seine au sein du laboratoire Sanofi. Mon diplôme en poche, et puisque j'avais réalisé un stage concluant, j'ai pu signer mon premier contrat de travail et je suis resté un peu plus de deux ans au sein de cette entreprise.

2013 : je change d'entreprise

Mon CDD étant arrivé à son terme chez Sanofi, je me suis mis en recherche d'emploi et j'ai rapidement trouvé un poste à Yposkesi (anciennement Généthon). Ainsi, depuis septembre 2013, j'occupe le poste de technicien en bioproduction. Je rédige des procédures de fabrication et je forme mes nouveaux collègues. J'apprends énormément dans le cadre de mes fonctions, et j'espère pouvoir prétendre à un poste d'ingénieur en biotechnologie dans quelques années quand j'aurai suffisamment d'expérience.

EN BREF

SÉMINAIRE

385 entretiens

La 18^e édition du séminaire recrutement a eu lieu mercredi 5 avril. 35 recruteurs, venus de 22 entreprises différentes, ont rencontré 54 jeunes en formation de Technicien Supérieur en Pharmacie et Cosmétique Industrielles et Technicien Spécialisé en Bioproduction industrielle, ce qui leur a permis de se préparer à leur recherche d'emploi. Les entreprises ont pu, quant à elles, repérer efficacement leurs futurs collaborateurs.

FORUM

1^{er} emploi

Les entreprises des industries de santé et les jeunes futurs professionnels vont pouvoir se rencontrer grâce au forum 1^{er} emploi Industries de Santé Centre-Val de Loire - Normandie, le 6 juillet prochain, à Chartres. Un rendez-vous important organisé pour la 5^e année consécutive par le Leem et Polepharma, en partenariat évidemment avec l'IMT. Ce moment unique permet aux entreprises de se faire connaître et de rencontrer des candidats, jeunes diplômés principalement issus d'une formation en alternance, ayant déjà une expérience professionnelle (alternance ou stages de longues durées dans l'industrie de santé). **Plus d'informations pratiques sur www.forum.leem.org**

DIPLÔMES

25 novembre

Save the date ! La prochaine cérémonie de remise des diplômes des formations diplômantes aura lieu le samedi 25 novembre au Centre des congrès Vinci à Tours. Cette soirée sera le point d'orgue d'un parcours de formation unique conçu et dispensé par le Groupe IMT, où l'acquisition des connaissances et la pratique rendent ces jeunes professionnels immédiatement opérationnels.

PERFORMANCE INDUSTRIELLE

De l'optimisation à l'optimisme



© Pictureank.com

Comment optimiser les processus, les organisations, les flux, l'engagement des équipes, pour économiser du temps, de l'argent, de l'énergie... Toujours au cœur des préoccupations des industries pharmaceutiques, la performance était aussi le sujet central des derniers Printemps de la Production Pharmaceutique. Retour sur les enjeux et les thématiques abordés.

Devenir plus rentable, répondre à toujours plus de référentiels... Aujourd'hui plus que jamais, l'industrie pharmaceutique est challengée par les autorités pour garantir la sécurité de ses produits tout en préservant la pérennité du système de santé du pays. Plus que jamais, la performance, thème central des derniers Printemps de la Production Pharmaceutique (PPP), à Tours, le 27 avril dernier, →

se situe donc au cœur de ses préoccupations. Pour le Grépic, co-organisateur du symposium, la question est même vitale. « Si les laboratoires français n'agissent pas en la matière, notre tissu industriel risque progressivement de disparaître, souligne son président, Franck Vilijn. L'excellence opérationnelle doit être au cœur de nos ateliers, mais également dans tous les services transverses de l'entreprise comme la supply chain ou le HSE. Quant à la motivation et au dynamisme des collaborateurs, ils sont essentiels. Notre évolution dépend en grande partie de leur capacité à devenir acteurs du changement plutôt qu'à le subir. »

« Toute la chaîne de valeur est à optimiser et le maillon industriel doit être prêt ! »

tamment. « Nous maîtrisons déjà bien la qualité et la traçabilité. Mais désormais, il s'agit d'aller plus loin, de faire bon du premier coup, plus rapidement, pour moins cher, de repousser toujours plus loin le niveau d'exigence. C'est toute une culture à intégrer », détaille Franck Vilijn. Pour ce dernier, outre les outils, le lean manufacturing et autres méthodes Six Sigma, l'essentiel est pour les laboratoires de se remettre en cause de manière globale, de se poser des questions parfois déroutantes : quelles interfaces mettre en place entre les services ? Avec les fournisseurs, les sous-traitants, la Haute Autorité de Santé (HAS) et même les patients qui siègent aujourd'hui au Leem, comment repenser l'accès aux soins, intégrer le 4.0, autrement dit les outils connectés... « Toute la chaîne de valeur est à optimiser et le maillon industriel doit être prêt ! »

UNE REMISE EN CAUSE GLOBALE

Afin de passer de l'efficacité à l'efficience, de nombreux leviers restent encore à utiliser, celui de l'humain no-

Une nouvelle formule efficace

Pour la première fois, les PPP accueillent un observateur extérieur au monde de la pharmacie, en l'occurrence le champion olympique Edgar Grospron, et partagent avec lui sa vision humaniste de la performance. Cette ouverture a plu et a conquis les 133 participants, qui par ailleurs ont profité des quatre ateliers tous formidablement construits par le Grépic. Un grand merci à nos partenaires qui ont accompagné la réussite de cette 12^e édition : le SPIS (Syndicat professionnel des industriels sous-traitants de la santé - Pharmacie & Cosmétique), Industrie Pharma Mag, Pharmadec, ADMC (Application et Développement de Machines de Contrôle) et Altran. Et rendez-vous l'année prochaine.



INTERVIEW EXPRESS

▶ **ARNAUD GOBET, PRÉSIDENT DU GROUPE INNOTHERA**



▶ Arnaud Gobet.

Pourquoi avoir choisi de participer aux PPP cette année ?

Parce qu'Innothera est un acteur incontournable de l'industrie française du médicament, mais aussi de l'activité économique en région Centre-Val de Loire, où nous sommes présents depuis les années 1970.

Que pensez-vous y avoir apporté ?

Le thème que j'ai développé a permis d'énoncer clairement que les usines ne relèvent pas de l'intendance, mais sont bien un élément clé de la stratégie de l'entreprise, au même titre que des services

marketing ou de recherche. Je crois que cela a fait du bien de l'entendre. Je ne l'ai pas dit pour faire plaisir à l'auditoire, mais parce que j'en suis convaincu.

Que retiendrez-vous des PPP ?

J'ai constaté une prise de conscience très claire de l'importance de l'humain et du management et je m'en réjouis ! Les industriels ont cette vision. Je ne suis pas sûr que les sièges sociaux sachent à quel point on se préoccupe de l'humain dans nos usines !

Quels sont, selon vous, les principaux enjeux

de la performance industrielle des sites pharmaceutiques français ?

Les sites pharmaceutiques hexagonaux sont avant tout dédiés à la production de médicaments anciens. Ces unités peuvent rester compétitives, à condition de se concentrer sur des « niches », d'être au plus haut standard des exigences réglementaires et de sécuriser les approvisionnements en assurant un « backup » systématique. Tout ceci suppose le développement d'une compétence forte dans les domaines de la physico-chimie, de l'analyse, de la bactériologie...

PRODUCTION

Se donner de l'élan... petit à petit

Dans un environnement réglementé et fortement concurrentiel, comment se réinventer pour maintenir et développer une dynamique de performance industrielle en production ? Réponse de LEO Pharma.

Pour atteindre ses objectifs en termes de performance, LEO Pharma a opté pour une approche à petits pas. Petits, mais réguliers... Tous les trois mois, un plan s'achève. Il est analysé, validé, puis fait place à un autre plan. « Les objectifs comme les résultats sont ainsi plus visibles. Le principe est de créer une dynamique d'amélioration continue et d'y embarquer nos équipes, en les associant largement à la réflexion et à la création des outils. Ensemble, en permanence, nous analysons nos points faibles et nos retours d'expérience pour trouver des pistes de progrès », détaille Jean-Marie Lefeuve, responsable maintenance production. Mise en place en 2016 au sein du service maintenance et déjà lancée pour les équipes de production, la démarche porte sur trois grandes dimensions indissociables : le système opératoire, la façon dont celui-ci est managé et, point essentiel, le facteur humain.



© LEO Pharma

▶ Chacun sait ce qu'il a à faire et dans quels délais.

CHACUN SAIT CE QU'IL A À FAIRE

Dans le domaine des systèmes opérationnels, des modes opératoires différents ont été mis œuvre, comme des rondes de maintenance préventive, afin de détecter les petits signaux d'alerte et d'éviter les défaillances des équipements. « Les points à vérifier régulièrement ont été listés, indique Jean-Marie Lefeuve. Il nous faut progresser pour accompagner l'augmentation actuelle de nos volumes de production. » Les équipes de production sont par ailleurs de plus en plus impliquées dans des actions de maintenance, bénéficiant dans ce domaine de formations régulières. En matière de gouvernance, consubs-

tantielle à la responsabilisation des techniciens, le laboratoire privilégie désormais le management visuel, traduit par la création d'indicateurs de mesure de la performance, la retranscription claire des missions et des objectifs. « Chacun sait ce qu'il a à faire et dans quels délais. » Enfin, l'accent est mis sur une solide formation - 5 Pourquoi, diagrammes 6M... -, afin d'offrir à chacun plus de méthode dans sa manière d'appréhender les problèmes de maintenance. Résultat : des taux de rendement synthétiques en augmentation de 8 points en moins d'un an. « Rien de magique, mais c'est motivant et efficace ! »

« Le principe est de créer une dynamique d'amélioration continue et d'y embarquer nos équipes. »



7 ingrédients-clés de la performance*

- ▶ le savoir,
- ▶ les compétences,
- ▶ le niveau de formation et sa qualité intrinsèque,
- ▶ les feedbacks de performance, l'état d'esprit,
- ▶ l'énergie déployée,
- ▶ l'environnement,
- ▶ les outils à disposition.

* Selon le consultant Gérard-Dominique Carton

HYGIÈNE SÉCURITÉ ENVIRONNEMENT

Faire changer le regard sur le service

Les exigences du HSE sont-elles compatibles avec la dynamique industrielle ? Oui, répond sans hésiter Jean-Paul Ernst, directeur HSE des laboratoires Servier Industrie. Détails.

Booster ou frein, la méthode HSE ? Pour Jean-Paul Ernst, cette dynamique transverse représente sans conteste un levier supplémentaire de performance. « N'oublions pas que le HSE doit gérer un paradoxe : protéger le personnel des risques liés aux produits et aux équipements et simultanément conseiller l'entreprise pour qu'elle ne prenne que des risques acceptables, rappelle le directeur HSE des laboratoires Servier Industrie. Elle est aussi facilitatrice et accompagnatrice. » Pour aider ses équipes à passer d'une vision contraignante du HSE à une vision plus

contributive, dans le cadre d'une forte transformation de l'entreprise, les laboratoires Servier ont mis en œuvre la démarche Star (Sécurité au travail par les attitudes responsables), déclinée en plusieurs types d'actions. D'abord une communication des messages en cascade, de la direction vers le manager, le chef d'équipe et l'opérateur, a été mise en place. « À la fin du mois, chacun a entendu l'information. L'objectif est de développer la culture HSE à chaque échelon, chez chaque collaborateur », explique Jean-Paul Ernst.

DE L'OBSERVATION À LA RECOMMANDATION

Sur le terrain, des visites comportementales de sécurité sont organisées régulièrement. Leur principe : composé d'une personne formée et d'un néophyte, un binôme observe pendant une dizaine de minutes le comportement d'un de leurs collègues en situation de travail. Un débrief de ses points positifs

et actions et comportements dangereux est ensuite organisé, généralement clôturé par des recommandations à mettre en œuvre immédiatement. « En trois ans, nous avons divisé par trois le taux de fréquence des accidents ! Cet état d'esprit s'est ancré : les gens réfléchissent plus avant d'agir... » Par ailleurs, un accueil sécurité désormais très cadré est proposé au personnel en CDD ou en intérim. Jean-Paul Ernst ne compte pas s'arrêter là : « nous travaillons aussi à l'élaboration d'indicateurs susceptibles de rendre visible notre taux de service, un peu comparable au taux de satisfaction client. » De quoi faire changer le regard de chacun sur le HSE.



► Partage des bonnes pratiques pendant l'atelier «Dynamiser le HSE pour contribuer à la dynamique industrielle».

SUPPLY CHAIN

Des flux visibles et maîtrisés

Fédérer ses équipes autour du flux, c'est le pari relevé en 2016 par Ethypharm. Retour d'expérience de Sandrine Champion, directeur Supply Chain du laboratoire.

Afin d'impliquer les équipes au quotidien dans le suivi des flux, Sandrine Champion, directeur Supply Chain d'Ethypharm, a commencé par organiser avec elles une grande opération d'évaluation de la dynamique industrielle. Une initiative qui a ensuite débouché sur la création, en 2016, d'un système de pilotage central et unique de l'ensemble des flux de production de l'entreprise et des dossiers de lots, sur ses deux sites. Celui-ci se traduit notamment par la réalisation d'une cartographie « VSM » (Value Stream Mapping), chargée d'offrir une représentation

visuelle de toutes les étapes. « Mieux repérer les délais impartis, entre l'instant de la commande et la livraison, c'est plus impliquant », souligne Sandrine Champion. La progression d'une étiquette de produit, symbolique d'un lot, sur ce tableau, permet de vérifier concrètement l'état d'avancement du travail, de la pesée des ingrédients à la libération du produit.

SE PARLER, C'EST MIEUX

Simple mais complet, amélioré en permanence à partir des retours d'expé-

rience, cet outil permet désormais aux collaborateurs de faire l'impasse sur une multitude de mails aussi chronophages que sources d'erreurs. Chaque matin, un membre de l'équipe anime en outre un point flash de 15 minutes avec tous les acteurs de la supply chain – assurance qualité, contrôle qualité production... –, soit une dizaine de personnes, afin de contrôler le déroulement du processus et d'anticiper d'éventuels retards. « Le grand avantage de cette mesure, c'est que les équipes, y compris l'équipe opérationnelle, se parlent, souligne Sandrine Champion. De plus, une meilleure compréhension de la charge à venir favorise la réactivité. » Clarté, économie de temps, fluidité, priorisation des tâches... Chacun y gagne largement en efficacité, mais aussi en sérénité.

Réussir à apprendre : une belle performance ?

Le succès et la performance sont liés à la capacité à apprendre. Comment optimise-t-on aujourd'hui les processus pédagogiques d'une part ; les processus d'acquisition de connaissance d'autre part ? Les points de vue de trois spécialistes.

3 QUESTIONS SUR LES RH À...



► **AFIF MEDJAHED,**
DIRECTEUR PÉDAGOGIQUE DU GROUPE IMT

Aujourd'hui, on n'« apprend » plus, on « apprend à apprendre ». Qu'est-ce que cela signifie ?

Le formateur crée les conditions de l'apprentissage par l'apport de méthodes et de concepts – connaissances fondamentales associées à une thématique, galénique ou technique par exemple –, absolument nécessaires dans un premier temps, mais surtout en permettant à l'apprenant de mettre en perspective ces connaissances et de mettre en œuvre lui-même ces méthodes. Ainsi, il pourra produire sa propre réflexion et donner du sens, à travers les situations de formation proposées, aux connaissances et méthodes acquises. Il faut sortir du schéma traditionnel professeur transmetteur/élève récepteur. Désormais, le formateur part des représentations de l'apprenant pour l'aider à s'approprier le réel et à progresser.

Quelles sont les spécificités de l'IMT en la matière ?

Déjà, nous créons de la relation avec l'apprenant, tout en éveillant son intérêt par de l'animation et des programmes scénarisés. Ces deux points sont importants pour le placer dans une dynamique d'apprentissage. Ensuite, nous le mettons en situation réelle,

authentique, parfois même un peu complexe, car c'est ce qu'il rencontrera plus tard. Nous les faisons travailler individuellement et collectivement sur les compétences à développer dans le but d'y faire face. Enfin, nous insistons sur les compétences relationnelles, comportementales, très importantes pour continuer à progresser. L'IMT s'appuie beaucoup sur la pédagogie par le projet. Les formateurs donnent du sens, apportent de la méthode, des outils. Ils accompagnent les apprenants mais ils les laissent construire eux-mêmes leur feuille de route. Nous obtenons d'excellents résultats.

Qu'apporte ce type d'apprentissage à la performance ?

Il forme des collaborateurs capables de travailler dans différents environnements (technique, organisationnel, galénique, réglementaire) sur différents champs d'activité, de s'adapter aux innovations techniques, aux évolutions de la production et des organisations. Des collaborateurs qui savent répondre aux standards professionnels (le fameux triangle qualité, coût, délai), qui auront acquis le goût de l'effort, de la méthode et des aptitudes à capter très vite de nouveaux schémas de pensée.

« Il faut savoir se poser des questions »

Nadia Brisson, responsable RH d'Innothera



« Puisque nous intégrons et formons de nombreux collaborateurs, très régulièrement, nos organisations doivent se préoccuper de la question de la réussite en termes d'apprentissage. Alors que tout va très vite, nous devons nous arrêter un instant pour nous demander si nous formons dans les bonnes conditions d'apprentissage ? Quelles sont-elles ? Les connaissons-nous vraiment ? »

« Le plus efficace ? L'apprentissage dispersé et conceptuel »

Gérard-Dominique Carton, auteur et consultant



« Contrairement aux intuitions nées de l'apprentissage traditionnel, la manière la moins efficace d'acquérir une compétence est d'y consacrer une attention et une pratique obstinée jusqu'à l'avoir faite sienne. Bûcher son sujet, lire, relire et répéter, n'aide pas à apprendre durablement. Il a en outre été démontré que la répétition fréquente d'une information ou d'une connaissance entretient l'illusion de savoir mais n'assure pas son stockage dans la mémoire à long terme. En revanche, l'apprentissage dispersé est plus efficace que l'apprentissage intensif et l'apprentissage "conceptuel", qui favorise le lien entre les connaissances par des associations d'idées et de concepts, est préférable à l'apprentissage primordialement "pratique". À retenir également : on apprend moins bien en commençant par ce qui paraît plus facile et plus rapide, et un contrôle immédiat des connaissances acquises permet de mieux mémoriser. »

STAGES INTER ENTREPRISES

« Cette formation à l'audit interne a modifié mon approche »

Courts et focus, les stages interentreprises de l'IMT assurent le développement de compétences directement opérationnelles et comportent des mises en situation pratiques. Michèle Mercier, coordinateur audit client au sein du laboratoire Elaiapharm, a participé au stage Inter « auditeur interne ». Témoignage.

Les industries pharmaceutiques doivent s'appliquer à faire évoluer leurs systèmes de management de la qualité et en cela les formations sont les outils indispensables à cette intégration en interne. La formation « d'auditeur interne » animée par Olivier Bodier, qui mêle théorie, mise en situation dans les ateliers (magasin et production) et exercices, a été très bénéfique. La transmission des éléments essentiels au déroulement d'un audit interne a modifié mon approche par la mise à disposition d'une méthodologie homogénéisée dans le suivi de l'application de nos différents référentiels (BFP, ISO...).



LES PROCHAINS STAGES

► **Piloter et superviser les principaux procédés de granulation (humide ou sèche)**

Du 04 au 06 juillet à Tours

► **Piloter une presse à comprimer rotative**

Les 11 et 12 juillet à Tours

► **Réaliser des changements de format au conditionnement**

Du 25 au 27 juillet à Tours

J'ai compris l'importance de la préparation en amont (souvent sous-estimée) et la construction d'un plan structuré permettant un déroulé optimisé. J'ai intégré dans nos audits internes l'interview des opérationnels améliorant la revue des processus : formation, expertise, observance des procédures... et diminué la focalisation parfois trop basée sur le



« Au final, une meilleure adhésion des équipes »

Michèle Mercier

visuel comme la visite des locaux, l'habillage... Cette approche m'a permis de mettre en avant des écarts plus pertinents non relevés lors des précédents audits internes. Enfin le rapport qui en a découlé a suscité une meilleure adhésion des équipes, permettant la mise en place d'actions d'amélioration adaptées et efficaces. »

Renseignements et Inscriptions auprès de Claire Capon
a.capon@groupe-imt.com
Retrouvez l'intégralité de nos stages inter sur www.groupe-imt.com

PÉDAGOGIE

Dessine-moi un projet

Au cœur de la méthode IMT : la pédagogie par le projet. Elle prend diverses formes : le management en bateau, l'audit terrain, le développement galénique et les fameux « projets promo ». Décryptage...

En mode « projet promo », les apprentis sont invités à constituer des groupes « projet » autour de sujets qu'ils définissent eux-mêmes. Ces sujets doivent permettre de réfléchir à une « question » qui fait du lien entre les industries de santé, le centre de formation mais aussi avec l'entreprise propre à chaque apprenti. Retour sur deux actions menées par nos jeunes professionnels...

UNE TABLE RONDE

Comment optimiser les coûts du recyclage et de traitement des déchets ? Comment sensibiliser les collaborateurs et mettre en marche le système de tri et de réduction des déchets ?

Le 6 avril, une table ronde sur l'optimisation du tri et du recyclage des déchets a été organisée par Audrey Lemaire, Charlene Girard et Méganne Seven de la promotion des TSPCI 36 et a permis d'échanger avec Séverine Raynaud (attachée commerciale du groupe Suez) sur ces thèmes. Un véritable dialogue, aussi bien pour les industriels présents que pour l'ensemble des jeunes professionnels.

UNE SENSIBILISATION AUX HANDICAPS

La demi-journée de sensibilisation aux différents handicaps (visibles et invisibles) conçue par Brian Sabri, Marine Gomes, Anaëlle Vasse, TSPCI 38, s'est déroulée le 23 mars dernier. Au programme : intervention de HandiEM, association aidant à l'insertion dans le domaine pharmaceutique, puis témoignage de Franck Vilijn. Le directeur industriel de Chiesi est venu parler de son expérience en aménagement de poste en industrie. Enfin la matinée s'est poursuivie autour de différents ateliers animés par HandicapErgo.



OBJECTIFS

- Travailler en équipe
- Créer de la réflexion
- Produire du savoir
- Prendre contact avec les réalités industrielles, les métiers, les acteurs
- Aller vers les interlocuteurs en entreprise.



► Un chèque de 300 euros : l'apport de l'IMT au plan de communication.

Allons voter

Ce n'est pas un mot d'ordre, mais un jeu inventé au bon moment par des élèves de 3^e Segpa du collège Corneille soutenu par le Groupe IMT. Les collégiens ont créé leur entreprise Gam'anga Society sous l'impulsion de l'association Entreprendre Pour Apprendre qui œuvre pour favoriser l'esprit d'entreprendre des 8-25 ans. Après avoir ouvert un compte bancaire, ils ont inventé ce jeu éducatif qu'ils commercialisent depuis le 28 avril. Il permet de faire découvrir d'une manière ludique les démarches administratives nécessaires pour devenir un futur électeur. Le jeu est composé d'un plateau souple, de cartes et de dés avec un packaging très original qui permet le gain de place. Pour les aider dans la réalisation de leur plan média, le Groupe IMT a remis un chèque de 300€ à Gam'anga Society lors d'un cocktail préparé par les élèves.

UN RÉSEAU AU SERVICE DE L'EMPLOI

Sélectionner et motiver pour embaucher

Les candidats ne se bousculent pas spontanément vers les métiers du conditionnement dans la cosmétique. L'IMT Val-de-Reuil a déployé deux dispositifs à l'adresse des intérimaires pour pouvoir répondre aux besoins de ses clients.

Réinsertion et qualification sont les deux leviers déployés par l'IMT Val-de-Reuil et ses partenaires locaux pour motiver et fidéliser des demandeurs d'emplois intérimaires.

Avec Crit Intérim, grâce au Cipi, Contrat d'insertion professionnelle intérimaire, l'objectif est de former des demandeurs d'emploi éloignés du marché du travail et qui rencontrent des difficultés d'insertion ou de réinsertion.

La sélection a pu se faire grâce à la mobilisation des Missions locales, de la Garantie jeune, d'Epide et le Plie.

ALLER PLUS LOIN

Ainsi, l'IMT et Crit Intérim ont fait découvrir les métiers du conditionnement cosmétique à un groupe de demandeurs d'emploi composé localement.

Objectif : leur donner l'envie d'aller plus loin. Les demandeurs d'emploi ont alterné une semaine de formation à l'IMT et une semaine de formation en laboratoire cosmétique, puis ont bénéficié de trois semaines de mise en situation réelle dans ce même laboratoire, un parcours co-construit par tous les partenaires. Les intérimaires ont ainsi pu valider les sous-modules « BPF » et « Adopter un comporte-

ment professionnel » du titre d'OTPCI (Opérateur Technique en Pharmacie et Cosmétique Industrielles). Le Cipi a permis à certains intérimaires du dispositif de confirmer leur souhait de s'orienter vers les métiers de la cosmétique et pour certains d'envisager de continuer la formation IMT d'OTPCI. 7 sur 9 se sont vus proposer un contrat au terme de leur formation.

Autre dispositif mis en œuvre sur le bassin pour répondre à un besoin de recrutement : le Contrat de Professionnalisation Intérimaire (CPI). L'IMT de Val-de-Reuil, en partenariat avec Adecco training, permet donc à des intérimaires de se former aux métiers des industries pharmaceutiques et cosmétiques et d'obtenir une qualification professionnelle reconnue. Les contrats d'une durée de 6 mois se termineront le 18 octobre prochain.

« Motiver et fidéliser les demandeurs d'emplois intérimaires »

TÉMOIGNAGE

MARINA NAVEGA, RESPONSABLE D'AGENCE CRIT VAL-DE-REUIL

Un travail d'équipe

« Le bilan est positif grâce au travail d'équipe des partenaires emplois, de l'IMT, du laboratoire et du FAFTT, le Fond d'Actions Formations du Travail Temporaire. Ce dispositif répond totalement aux critères d'insertion. Sa durée de 210 heures permet de réels apports théoriques en formation (70 heures) et pratiques en conditions réelles de 140 heures. Ce dispositif est peu connu et malheureusement peu utilisé par la branche du travail temporaire. »

DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES DE TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Pour des bases solides, co-construisons !

Entreprise concernée : Sanofi, site de Montpellier.
Expertise : créé en 1972, le centre R&D de Montpellier regroupe un grand nombre d'expertises dédiées au développement de solutions thérapeutiques innovantes répondant aux besoins non couverts des patients.
Effectifs : 1 100 salariés environ.

LA PROBLÉMATIQUE

L'objectif du site Sanofi Montpellier R&D est de favoriser l'intégration de nouveaux collaborateurs via des dispositifs en alternance qui privilégient l'intégration de personnel ayant un

statut de travailleur handicapé. Au terme du parcours de formation ils seront opérationnels pour occuper des postes de conducteur d'équipement de conditionnement.

LA SOLUTION

Le Groupe IMT a proposé que le parcours soit validé par le diplôme de branche de l'industrie du médicament : le CQP de conduite de procédé de conditionnement. Une première réunion a permis d'examiner les référentiels, d'évaluer globalement les écarts entre les référentiels CQP et les activités et les compétences des collaborateurs concernés. Après avoir recueilli les éléments concrets liés aux postes de travail en fabrication et conditionnement, le Groupe IMT a pu construire le parcours de formation en adaptant

le contenu pédagogique aux spécificités du laboratoire montpelliérain.

Au vu des enjeux en termes de recrutement, d'accompagnement et d'acquisition, l'IMT est intervenu en amont, pour identifier et informer les stagiaires, puis sur les deux phases du dispositif pour consolider la continuité du parcours qualifiant. Le Groupe IMT assurera la formation et les suivis intermédiaires du contrat de professionnalisation conformément au dispositif CQP. L'action a été financée par l'OPCA DEFI.

« Le groupe est très impliqué et participe activement à l'acquisition des compétences »



EN SAVOIR +

- Sanofi est la 5^e entreprise de santé mondiale, avec un portefeuille recentré de vaccins et de médicaments : diabète, maladies cardiovasculaires, maladies rares, oncologie, sclérose en plaques, immunologie et santé grand public. D'ici à 2020, elle devrait lancer 18 nouveaux produits dans le monde.
- En France, Sanofi c'est : 27 000 collaborateurs, 42 sites dans 11 régions métropolitaines dont 23 sites de production, 8 sites de R&D, 7 sites tertiaires, 4 sites de distribution.
- En savoir plus : www.sanofi.fr

L'ANALYSE



FRÉDÉRIC GUICHARDET, RESPONSABLE ÉTABLISSEMENT DE LYON GROUPE IMT

« Une excellente collaboration »

C'est un projet innovant pour le site et les équipes de production. Le groupe est très impliqué et participe activement à l'acquisition des compétences visées. L'action se terminera en décembre 2017. L'application du référentiel de compétences du CQP Conduite nécessite un ajustement sur les activités confiées aux opérateurs plus large que la définition stricto sensu des postes en entreprise. Cela a eu également un impact en retour sur l'organisation du tutorat en retour.

ANTICIPER LE DÉMARRAGE D'UNE NOUVELLE PRODUCTION

À La Chaussée-Saint-Victor, Chiesi combine mutation des métiers et mobilité interne

Entreprise concernée : Chiesi, à La Chaussée-Saint-Victor (41). **Expertise :** ce site de production est spécialisé dans le packaging des formes sèches et liquides et a intégré une activité de fabrication dédiée à un nouveau produit en environnement confiné en 2016. Présent dans le monde entier, le laboratoire pharmaceutique italien place son site de La Chaussée-Saint-Victor au cœur de sa stratégie industrielle. **Effectifs :** 85 collaborateurs.

LA PROBLÉMATIQUE

Chiesi a sollicité l'IMT pour anticiper les besoins de formation et de recrutement induits par le démarrage d'une nouvelle production, dans un atelier de production fraîchement construit. Objectifs : Les services RH et Production ont coconstruit un parcours de formation pour le personnel qui était en poste, mais aussi pour les

nouveaux collaborateurs. En effet, l'effectif du site devait croître et la Production voir son effectif augmenter d'une vingtaine de personnes. Des recrutements ont eu lieu en externe, mais également par mobilité interne en développant la polyvalence de certains salariés déjà en poste au conditionnement.

LA SOLUTION

Pour répondre spécifiquement aux besoins de l'entreprise, le Groupe IMT a proposé de mettre en place des certificats de compétences IMT dans le cadre d'un programme pluriannuel. Objectif : faire monter le niveau de compétences des salariés et recruter des nouveaux salariés pour être en phase avec le projet industriel de l'entreprise.

Les enjeux de cette action étaient très importants. En effet, les salariés ont évolué en interne (changement de services et mutation des métiers), et l'intégration de la fabrication représentait une réelle évolution nécessitant le développement de nouvelles compétences.

Il était important de mixer les groupes entre nouveaux et anciens afin de créer du lien et d'assurer le succès de l'important changement d'organisation et de culture initié par la construction du nouvel atelier de production. La formation était donc un moyen de favoriser l'intégration de nombreux nouveaux collaborateurs tout en créant de l'échange entre les équipes de production, maintenance et contrôle qualité.

Ce parcours de formation dense, dans un environnement process particulier (nouvelles générations de substances contenant des principes hautement actifs - travail en confinement sous isolateur) impliquait une parfaite maîtrise professionnelle.



► Remise des certificats aux salariés.

L'ANALYSE



► **JOËL RANCOEUR,**
GROUPE IMT

« Un challenge stimulant »

De manière générale, les industries investissent d'abord dans les équipements et c'est après que sont appréhendées les questions de formation du personnel. Ici, l'entreprise Chiesi a anticipé et a investi aussi bien sur son capital humain que ses nouveaux équipements et l'un ne va pas sans l'autre. Le personnel a été associé dès le début. Il a également fallu tenir compte de la modification du calendrier d'installations des équipements dans le déploiement de l'action. Des éléments clés de la réussite.



► Le site du Loir-et-Cher va atteindre la centaine de salariés.

© Chiesi

EN SAVOIR +

- Chiesi s'est implanté en France en 1992, via sa filiale Promédica. En 1999, le groupe italien a renforcé sa présence avec l'acquisition du Groupe Logeais et fondé Chiesi S.A.S.
- Filiale de première importance, elle entend participer pleinement au développement du Groupe et contribue activement au défi que celui-ci s'est fixé. Chiesi SAS a su créer son identité. Tout comme le Groupe, la filiale française a développé son expertise dans le domaine de la pneumologie.
- En savoir plus : www.chiesi.fr

Un secrétaire d'État pour l'inauguration

La nouvelle unité de production du laboratoire Chiesi a été inaugurée le 6 février dernier, en présence de Christophe Sirugue, à l'époque secrétaire d'État chargé de l'Industrie, accompagné de François Bonneau, président de la Région. Une visite de l'usine (ancien bâtiment rénové), leur a permis de découvrir les deux lignes de production : CAMAU01 (conditionnement de médicaments en forme aérosol Innov air) et IMA2 (conditionnements primaires et secondaires de médicaments en forme solide). Ils ont ensuite pu inaugurer le nouveau bâtiment où se trouve la production de médicaments sous forme de poudres à inhaler, et assister à la présentation du fonctionnement de la première ligne de production (industrie 4.0) et de la seconde partie de la ligne (ligne secondaire : remplissage, étiquetage, mise en poche).



► François Bonneau, président du Conseil régional Centre-Val de Loire, Jacqueline Gourault, vice-présidente du Sénat, sénatrice de Loir-et-Cher, Christophe Sirugue, secrétaire d'État à l'Industrie et Franck Viljin, directeur industriel des laboratoires Chiesi.

Comment doper les managers pour atteindre l'excellence industrielle ?

Grâce à l'IMPS : l'Institut of Management Performance Success

Le Groupe IMT a créé l'Institut of Management for Performance Success (IMPS), le premier institut de la performance pour les managers de l'industrie. Inventé pour les laboratoires Servier, testé, validé, ce programme innovant est aujourd'hui proposé dans le catalogue de formation de l'IMT à tous ses clients.

► 80 managers des laboratoires Servier ont déjà été formés, ici dans les locaux de l'UTD (Unité technique et de développement) de l'IMT à Tours.

Basé sur le mindset

Pour Laurent Dray, des laboratoires Servier, directeur de ce programme, « *se transformer est difficile, et la clé du succès repose d'abord sur le mindset, le comportement des équipes. C'est pourquoi le sens donné aux actions, le comportement de chacun au quotidien et le courage d'oser entendre, d'oser dire, d'oser faire ont ici toute leur place.* »

Un modèle très opérationnel

Il permet aux équipes déjà formées de définir de nouveaux standards de travail et d'identifier des bonnes pratiques faciles à reproduire, de rénover le pilotage de la performance à travers la mise en place d'indicateurs simples, de mettre immédiatement en pratique les connaissances acquises et, au final, d'améliorer la productivité des lignes de production tout en créant une dynamique positive.

Un dispositif original

L'originalité du dispositif tient à son format et à la méthode d'apprentissage utilisée : plus qu'une formation, il s'agit d'un *team building* international de trois jours et 18 modules, organisé sous un format « Boot Camp », dans un environnement de production reconstitué.

L'application du « learning by doing »

Le Groupe IMT déploie ici sa pédagogie par le projet (*lire aussi page 15*), l'innovation, et surtout par des mises en situation industrielle réelles sur ses 4 plateaux pédagogiques : Tours, Évry, Lyon et Val-de-Reuil ; les formations « *learning by doing* » les rendent directement transférables au poste de travail.

Renseignements auprès de Joël Rancoeur : j.rancoeur@groupe-imt.com

QUÉBEC

Retour et félicitations de Montréal

« *Curioux, professionnels enthousiastes, inspirants* » ... l'enseignant québécois qui a accueilli en mars Cyrielle Rochon, Davy Olivares et Quentin Feillault à Montréal a qualifié les trois futurs TSPCI « *d'excellents ambassadeurs* » pour l'IMT. Merci à eux ! Les trois jeunes professionnels se sont rendus au Canada pour rencontrer leurs homologues dans le cadre de notre jumelage avec le Cegep (Collège d'enseignement général et professionnel) Gérard-Godin. Ils ont pu découvrir les cursus, échanger avec des acteurs du secteur, visiter les laboratoires GSK, Coréalys, Galderma et Colorcon, et bien entendu passer du temps sur le plateau



► Cyrielle Rochon, Davy Olivares et Quentin Feillault.

technique du Cegep. En échange, l'IMT accueillera du 19 au 24 juin Mélanie Richard, Jessica Caron et Mariana Mahamassani pour une semaine d'immersion au sein de la promotion des TSPCI. La présentation commune du jumelage aura lieu à l'IMT le 22 juin.

SUISSE, BELGIQUE, TUNISIE, BRÉSIL

Le monde au Bio³ Institute

Au premier semestre, professionnels suisses, belges, tunisiens et brésiliens se sont succédé au Bio³ Institute de Tours, l'institut français pour le développement des formations en alternance sur les biomédicaments et bioactifs cosmétiques porté par l'université François Rabelais et l'IMT. Objectif pour tous : envisager les synergies et partenariats afin d'engager une dynamique collaborative. Parmi eux, les représentants de la Biotechpole de Sidi Thabet. Le professeur Ayadi, PDG, a présenté son cluster : un ensemble de structures de recherches et de production et Biopharma réunis autour de projets collaboratifs, notamment en R&D. Côté cosmétique, le Groupe IMT a rencontré une délégation composée d'ingénieurs en bioprocess de l'institut supérieur brésilien Fucapi, d'un chercheur du Centre de biotechnologie amazonienne, et d'un producteur responsable de la coopérative Agrofrut (Amazonie) dans le cadre d'un projet concernant le « guarana amazonien ».



► Les ingénieurs brésiliens.

SUISSE

Retour à Neuchâtel

Couronné de succès l'an passé, le parcours de formation Demandeur d'emploi déployé – et financé – par le service de l'emploi de Neuchâtel en Suisse avec l'IMT, en partenariat avec 7 laboratoires pharmaceutiques, est relancé cette année. En 2016, 10 personnes avaient pu être certifiées ; en 2017, 11 candidats sont sur les rangs. Il s'agit de former de futurs opérateurs de fabrication ou de conditionnement. La formation a eu lieu du 6 février au 31 mars au sein du Pôle industrie de Neuchâtel et comprenait 10 jours de formation pratique en salle blanche. À son issue, les participants ont effectué un stage de 3 mois dans les différents laboratoires. Au total, cette action a mobilisé 11 formateurs de l'IMT. Elle sera clôturée par une certification qui aura lieu fin juin face à un jury paritaire qui réunira les laboratoires, le Service de l'emploi et le Groupe IMT.

JEAN-MARC GROGNET, DIRECTEUR GÉNÉRAL GENOPOLE

« Le futur proche sera marqué par l'industrialisation des thérapies géniques et cellulaires »

Jean-Marc Grognet dirige depuis février le Genopole, le premier biocluster français dédié à la recherche en génomique, en génétique et aux biotechnologies. Acteur de la santé du futur, il esquisse un avenir proche où les thérapies géniques et cellulaires vont s'industrialiser et les besoins en formation s'intensifier. Ce qui justifie la présence au plus près des 80 entreprises innovantes et des laboratoires du biocluster, de plusieurs établissements de formations, dont l'IMT.

Que nous réservent la génétique et les biotechs pour la santé de demain ?

L'avancée continue de nos connaissances génomiques va bientôt nous permettre de prédire si un patient est répondeur ou pas à un médicament et s'il est susceptible de développer des effets secondaires. Une médecine plus personnalisée et plus prédictive se met en place. Grâce aux biotechnologies, naissent aussi de nouvelles approches thérapeutiques comme l'immunothérapie. L'utilisation d'anticorps modifie ainsi radicalement les approches thérapeutiques du cancer notamment, et pourra bientôt répondre à d'autres pathologies plus communes comme l'hypercholestérolémie. Les biothérapies représentent quant à elles un espoir de traitement pour des maladies incurables aujourd'hui. La thérapie génique est au stade des essais cliniques et en passe de déboucher sur des thérapies appliquées à des patients. Enfin, côté thérapie cellulaire, une bas-

cule a eu lieu lorsque les travaux du Pr Yamanaka (prix Nobel de médecine 2012) ont démontré qu'on pouvait transformer des cellules quelconques pour qu'elles retrouvent les capacités des cellules souches et soient aptes à produire n'importe quel type de tissus ou cellules. Des essais ont été lancés au Japon, mais aussi chez nous, à Genopole où I-Stem – Institut des cellules souches pour le traitement et l'étude des maladies monogéniques – travaille sur les cellules souches pour élaborer notamment des traitements d'ulcères cutanés et de pathologies de la rétine.

« Notre premier objectif est de devenir l'un des dix premiers bioclusters mondiaux »

Quels sont les projets de Genopole ?

Notre premier objectif est de devenir l'un des dix premiers bioclusters mondiaux. Avec

le plan Genopole 2025, nous sommes engagés sur un vaste programme de développement à l'international et, d'ores et déjà, avec d'autres bioclusters européens ou internationaux. La croissance est un de nos défis. Aujourd'hui 82 entreprises ont rejoint Genopole. Nous avons la volonté d'augmenter ce nombre en favorisant la naissance, en notre sein, de nouvelles sociétés, et en développant la politique d'attractivité sur le site. Il est tout autant important d'aider nos entreprises à se développer. Pour ce faire, nous cherchons à attirer des investisseurs qui trouveront un intérêt à accompagner les entreprises de Genopole. Nous vi-



© Lionel Antoni

sons également à accroître le nombre de laboratoires de recherche : nous avons la place pour cela et la proximité de l'université d'Évry-Val-d'Essonne Paris-Saclay est un atout. Tout comme celle du Centre hospitalier sud francilien (CHSF) qui permet de favoriser une médecine translationnelle*.

Que dire des besoins en formation ?

Avec l'évolution des produits thérapeutiques qui sont de plus en plus complexes et fragiles, nous avons besoin d'opérateurs, de techniciens qui maîtrisent les nouvelles techniques de production de cellules pour la thérapie cellulaire et de vecteurs (dérivés de virus) de thérapie génique. De plus, ces entités complexes doivent être davantage contrôlées. Le besoin en personnes formées au contrôle de ces produits est indéniable. Même chose côté réglementation : ce contexte, extrêmement normalisé, nécessite plus de qualitatifs. Tout en tenant compte du fait que c'est un domaine qui évolue constamment.

Et pour Genopole ?

Comme les thérapies innovantes connaissent à Genopole un basculement vers la production industrielle, le besoin en formation va vite devenir important. Par exemple, la plate-forme industrielle YposKesi, créée par l'AFM-Téléthon et Bpi France afin de produire des vecteurs de thérapie génique destinés à des essais cliniques, connaît une phase de montée en puissance. Elle envisage ainsi de passer de 100 salariés à 300 avant cinq ans.

Le partenariat avec l'IMT va-t-il évoluer ?

Depuis plusieurs années nous développons une active collaboration avec l'IMT dont nous nous réjouissons et qui permet de répondre aux besoins de formation sur les thématiques émergentes portées par les acteurs du Biocluster Genopole. Genopole va continuer à accompagner l'IMT, pour répondre à ses besoins de croissance. Il s'agira notamment de permettre à l'IMT de nouer des partenariats avec les universités proches

REPÈRES

- ◉ **1984** : Docteur en pharmacologie moléculaire (université Paris-Descartes).
- ◉ **De 1985 à 2000** : directeur du laboratoire d'études du métabolisme des médicaments et du groupe de pharmacologie clinique à la direction des sciences du vivant du CEA.
- ◉ **De 2002 à 2007** : directeur scientifique et directeur de recherche, spécialiste des biotechnologies à la Direction de la recherche technologique du CEA.
- ◉ **De 2008 à 2011** : sous-directeur en charge du secteur « Industries de santé, de la chimie et des nouveaux matériaux » à la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.
- ◉ **2011 à 2014** : retour au CEA comme directeur de l'Institut de biologie et de technologie de Saclay à la Direction des sciences du vivant.
- ◉ **2016** : nommé directeur de l'I2BM du CEA.

(université Paris-Sud, université d'Évry-Val-d'Essonne) et d'aider l'IMT dans l'identification et la définition de nouvelles formations ainsi que dans la recherche des compétences permettant de les concrétiser.

Pour conclure, comment imaginez-vous le futur proche des biotechs ?

Le futur sera marqué par l'industrialisation des thérapies géniques et cellulaires. Mais j'ajouterai aussi que pour Genopole, l'avenir est aussi tourné vers une biotechnologie dédiée à l'environnement et à l'écologie. Avec plusieurs objectifs, par exemple obtenir des produits issus de carbone renouvelable et non de carbone fossile, et trouver des bactéries ou des micro-organismes capables d'assimiler et de traiter les déchets et polluants. Cela paraît peut-être éloigné des biotechs santé, mais nous sommes bien ici dans un partage de compétences.

Propos recueillis par Annelise Schonbach

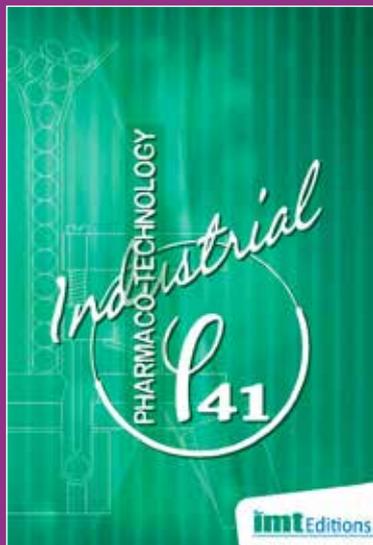
* **La médecine translationnelle** fait le pont entre la recherche fondamentale, la recherche clinique/technologique et le développement préindustriel. Son objectif : accélérer la mise à disposition de nouveaux traitements, en favorisant une collaboration étroite entre les laboratoires, les soignants et les patients.

CINQ ANS DE PARTENARIAT AVEC L'IMT

En 2013, une convention pluriannuelle a été signée entre le Genopole et l'IMT. Depuis 2014, l'IMT propose sur le site d'Évry des formations pratiques aux métiers de la bioproduction, et en particulier la production de vecteurs de thérapie génique et la production de cellules souches.

ÉDITER

En juin, nouvelle édition du *Cahier Technique Qualification / Validation*. Un enrichissement suite aux dernières évolutions réglementaires & nouvelles guidelines (BPF Annexe 15, ASTM E2500). Et en juillet publication de *Phi 41* version UK suite à la mise à jour de la version française (2016).



RAPPROCHER

En 2017, Polepharma et MabDesign renouvellent leur partenariat pour rapprocher les chercheurs et les industriels au croisement des mondes de la chimie et de la biologie. Avec le LabEx MAbImprove, ils co-organisent les 27 et 28 juin 2017 le « 5th Antibody Industrial Symposium » (AIS2017) au Centre international de congrès Vinci de Tours.

En savoir plus : ais2017.fr

INFORMER

Le 14 septembre à Tours, la Mutualité Française d'Indre-et-Loire et la Nouvelle République proposent **une matinale santé**, sur la thématique des biomédicaments. Christelle Ratignier-Carbonnel, directrice générale adjointe en charge des opérations de l'ANSM et Hervé Watier, chef de service au CHRU de Tours, coordinateur du LabEx MAbImprove, sont les invités de cette rencontre co-organisée par le Groupe IMT dans le cadre de l'ARD 2020 Biomédicaments.



INNOVER

Polepharma organise le 2^e Colloque Bioproduction en partenariat avec le Bio³ Institute, jeudi 19 octobre 2017, à Tours pour répondre à deux problématiques : développement et production de biomédicaments : analytique, réglementaire, cartographie de l'offre, biosimilaires, évolution des équipements... Une étude de cas « *de la découverte au laboratoire à la 1^{ère} injection chez l'homme* » suivra cette conférence. L'après-midi sera consacrée à des rencontres b-to-b et des entretiens individuels avec les experts de la « task force biomédicaments ». Une visite du Bio³ Institute sera proposée en fin de journée. **Information et inscription : www.polepharma.com/evenement/2eme-colloque-bioproduction**

Passerelles
LE LIEN ACTIF ENTRE LE GROUPE IMT ET VOUS GROUPE-IMT.COM



Groupe IMT - Institut des métiers et des technologies industrielles pharmaceutiques et cosmétiques
38-40, avenue Marcel-Dassault • Quartier des 2 Lions • BP 600 • 37206 Tours Cedex 03
Tél. : 02 47 713 713 • Fax : 02 47 713 714 • E-mail : contact@groupe-imt.com • www.groupe-imt.com

Directeur de la publication : Patrice Martin • Responsable de l'édition : Hervé Galtaud • Rédactrice en chef : Aurélie Mouchard
Direction éditoriale : Anne-Marie Jelonek et Nadia Gorbatko (Agence Bergamote : agencebergamote.com) • Direction artistique : mille-et-une.fr • Correction : François Fièvre • Photos : Groupe IMT, T. Borredon, Berti Hanna, Image de Marc, Thomas Gogny, Philippe Bréchet, Raphaël Trappet, LEO Pharma, Lionel Antoni, Xavier Renauld • Éditeur : IMT Éditions • Imprimeur : NUMERISCANN
Tirage : 2 000 exemplaires • Dépôt légal : juin 2017 • N° ISSN : 1283-4610

Régie publicitaire : Philippe Latapie - 06 73 64 98 74