

# Le labo LFB élabore la bonne alchimie avec Qualiatic

Le LFB est né sous la forme d'un groupement d'intérêt public le 31 mai 1994, afin de soumettre les produits dérivés du sang aux normes pharmaceutiques exigées pour la réglementation sur les médicaments. Le LFB s'est restructuré sur deux sites à Lille et aux Ulis. Suite à la loi de modernisation, le Groupement d'intérêt public dénommé « Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies » est devenu une société anonyme. Et quelques chiffres illustrent le succès de cette entreprise : 500.000 patients traités chaque année dans le cadre de 80 pathologies dont plusieurs maladies rares, 1.500 clients établissements de soins, dont une quarantaine à l'international, et un chiffre d'affaires de 268 millions d'euros en 2006.

## **Un échec douloureux, mais instructif**

En 2002, l'informatique vieillissante (ERP spécifique sur un Vax) pose divers problèmes. Le logiciel ERP Prodstar devient obsolète, et son caractère monosite oblige le LFB à disposer d'un exemplaire du logiciel et d'une base de données par site (2 usines et un magasin pharmaceutique). Conséquence supplémentaire : la direction informatique doit réaliser régulièrement des consolidations multiples pour assembler les données des trois sites. *« En outre, ce logiciel repose sur une organisation gammes/nomenclature, alors que nos processus sont organisés autour des notions de produits/sous-produits/coproduits »,* ajoute Gaël le Lem, directeur des projets industriels du LFB.

En 2002-2003, l'entreprise vit une expérience douloureuse. Un projet lancé autour d'une solution spécifique et spécialisée dans les processus pharmaceutiques. Durant la phase des spécifications fonctionnelles, deux problèmes majeurs viennent bousculer le projet. Tout d'abord, l'éditeur est racheté. Puis, l'intégrateur unique de la solution est absorbé par une SSII qui ne souhaite pas poursuivre. Gaël le Lem, arrivé après cette malheureuse aventure se souvient : *« La société a souffert du manque de pérennité de l'éditeur et de l'intégrateur, et du manque de compétences liées à la solution sur le marché. Le LFB en a tiré les leçons évidentes concernant la sélection d'un outil de niche et les risques associés. »*

## **Un nouveau projet très précis engagé avec Qualiatic**



Mi 2003, le projet est donc abandonné, et un nouvel appel d'offres est rédigé et lancé. Objectif : rénover le système d'information avec un outil moderne de gestion financière, s'appuyant sur les processus existants en temps réel, et dont le fonctionnement et le déploiement soient validés selon les normes pharmaceutiques. « *Bien entendu, la solution devait se révéler évolutive et souple pour accompagner le développement du LFB : ouverture de nouvelles filiales en France et à l'international, précise Gaël le Lem. La plate-forme cible devait respecter les recommandations de la DSI : serveurs plus ouverts, environnement Microsoft et bases de données SQL Server.* »

Échaudé par sa première expérience, le LFB écarte d'emblée les solutions de niche. « *Par ailleurs, nous n'avons pas privilégié les gros outils du marché, estimant que nous ne faisons pas partie de leur "cœur de cible". Le LFB aurait essentiellement eu un intérêt financier pour eux. Or, nous souhaitons travailler avec un éditeur partenaire qui partage réellement notre envie de réussir en s'impliquant fortement à nos côtés, avec un fort enjeu pour lui. Avec une solution mid-market, nous devenions un client stratégique, favorisant les synergies* », souligne Gaël le Lem.

Qualiac répondant au mieux à la couverture fonctionnelle attendue et proposant une approche sur une base de formules (et pas de nomenclature) rendant possible l'organisation produits/sous-produits/coproduits est retenu en mars 2004, avec l'accompagnement de la société Sopra. « *Sur les quelques manques fonctionnels, Qualiac était prêt à en partager le développement et à les intégrer à sa suite. Une démarche qui profite aux deux parties. En effet, ces développements enrichissent leur offre et leur "progracialisation" nous assure un bon suivi de ces fonctions. Car nous refusons de développer du spécifique, et préférons ainsi la maintenance assurée par l'éditeur, au profit de tous ses clients* », affirme Gaël le Lem. Parmi ces fonctions, on retrouve par exemple, la gestion de l'étiquetage à base de codes-barres, la traçabilité, la lecture sur toute la chaîne, logistique (PDA connectés en Wi-Fi dans différents lieux, PC, etc.). Un aspect essentiel pour le suivi des stocks en temps réel.

**Trois lots plutôt qu'un Big Bang**

Pour éviter le déploiement de type "Big Bang" malgré un périmètre fonctionnel important, LFB décide de scinder le projet en trois lots. Le premier regroupait les achats non stockés et les fonctions financières, le second la gestion commerciale et les stocks finis. Enfin, le troisième lot concernait les processus industriels, la logistique et le costing (calcul des coûts de revient).

Lancé mi 2004, le premier lot est déployé en janvier 2005, démarrage à blanc avec une phase de stabilisation de trois mois. Mi 2005, les lots 2 et 3 sont initiés en simultanément. Le premier (gestion commerciale et stocks finis) est déployé en juin 2006 après démarrage à blanc en mai. « *Alors, nous avons renforcé les équipes pour le lot 3, afin de tenir les délais que nous avons sous-estimés. Pour plus de confort, nous avons également replanifié la fin de projet en prolongeant les délais jusqu'à la fin du premier trimestre 2007* », reconnaît Gaël le Lem.

Le démarrage à blanc en mars-avril s'est transformé en déploiement réussi en mai 2007 sur les deux usines. Aujourd'hui 800 employés du LFB sont utilisateurs de Qualiact sur les 1.400 salariés.

### **Tout mettre sur la table !**

Au bilan, le LFB confirme la pertinence du lotissement de projet, qui procure une meilleure visibilité et simplifie l'organisation. « *L'organisation d'un comité de pilotage se révèle essentielle, mais ne saurait suffire. Notre comité de partenaires (internes et externes) se réunissait tous les mois avec des membres de Qualiact, de Sopra et de LFB pour tout déposer sur la table, y compris -et surtout !- les sujets qui fâchent et les problèmes d'argent ou de délais. Et il est indispensable que tout le monde joue vraiment le jeu* », rapporte Gaël le Lem.

« *Autre enseignement, il convient de ne pas adhérer à une logique du "lancer coûte que coûte". Il faut parfois accepter d'investir plus si nécessaire et de décaler, tout en restant réaliste. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas négliger les étapes de recette techniques et fonctionnelles. Enfin, le démarrage à blanc peut éviter les échecs. Ainsi, suite à une première recette, nous avons décalé le lot 1 d'un trimestre. Et après un démarrage à blanc, nous avons à nouveau décalé le déploiement. Il n'y a pas de honte à avouer que l'on est en retard. Mieux vaut déployer les applications auprès des utilisateurs dans des conditions satisfaisantes, après avoir réglé les problèmes ainsi détectés !* »

-----  
**A lire : [notre dossier ERP](#)**