



Comment accompagner la transformation de ses fonctions support ?

Management des carrières

Enjeux du client

Dans le cadre d'un plan de transformation de ses fonctions support, ce groupe pharmaceutique est contraint de réduire d'environ 20% sa population « Back office ». Pour cela, l'entreprise envisage très amont, afin d'éviter les départs contraints, de favoriser une dynamique de mobilité interne en investissant dans le développement de l'employabilité des effectifs concernés (80 personnes) sur leur propre métier en évolution et en mettant en place un mécanisme de passerelles métiers.

Solution développée

Pour répondre à cet enjeu, Right Management a mis en place un programme RH dédié à la mobilité, visant à assurer une transformation progressive de cette fonction dans un horizon de temps d'environ 2 ans et avec un faible impact social, combinant :

- La construction d'un référentiel métier basé sur l'analyse des activités et des tâches réalisées.
- La collecte de la vision des managers sur les métiers du back office.
- La définition des scénarios de transformation opérationnels : mutualisation, externalisation, déport d'activités, optimisation des process.
- La déclinaison des scénarios RH et la mise en place d'une structure de gestion de la mobilité interne et externe.
- Identification des emplois / missions internes cibles.
- Outil d'évaluation des compétences / zones de potentiel des collaborateurs back office.
- Entretiens « Career Advisor » individuels pour exploration du champ des possibles professionnels.
- Atelier collectif d'accompagnement au changement et à la Transition.
- L'élaboration d'un plan de communication décliné tout au long du projet.

Facteurs clés de succès

Une démarche volontaire portée par le COMEX et les managers associant dès le phase d'audit la population back office.

Une équipe projet intégrée dans le cadre d'un véritable partenariat entre Right Management et le client (DRH).

Un plan de communication associé garantissant un bon niveau d'adhésion.

Résultats

Au bout de 18 mois de mise en œuvre :

- 75 % des effectifs sont restés dans la fonction nouvellement définie.
- 10% des effectifs en trajectoire de repositionnement interne (nouvelles fonctions dans l'entreprise).
- 15% des effectifs en trajectoire de repositionnement externe (reconversion professionnelle, création d'activité et préretraite).