

Le co-sourcing offre des perspectives de carrière séduisantes aux collaborateurs projet hautement qualifiés



Karel De Cock,
directeur des ressources humaines, ALCON

Si vous souhaitez attirer des profils hautement qualifiés, vous devez être en mesure de leur offrir des perspectives de carrière. Voilà une équation difficile à résoudre lorsque l'on travaille sur base de projets – a fortiori à une époque où la *'war for talent'* fait rage. En se convertissant au co-sourcing, le fabricant de médicaments Alcon a réussi à créer une situation win-win pour toutes les parties concernées. "Les périodes de pointe sont désormais parfaitement maîtrisées", explique Karel De Cock, directeur HR. "Nos jeunes ingénieurs en validation se construisent en trois ans une solide valeur marchande tandis que notre partenaire co-sourcing leur offre une séduisante trajectoire de carrière."

Alcon fabrique des médicaments ophtalmiques. Le souci de la qualité est primordial car, sans approbation de la *Food & Drug Administration* (FDA) ou d'autres instances, interdiction de fournir des médicaments. "Les ingénieurs en validation jouent un rôle clé à cet égard", commente Karel De Cock. "Ils testent les processus et systèmes que nous exploitons en production et qui exercent un impact sur la qualité. Je pense notamment aux réacteurs, aux instruments d'analyse, aux applications labo, aux systèmes de supervision et logiciel ERP. Pour des jeunes ingénieurs en particulier, il s'agit indéniablement d'une passionnante école."

PÉRIODES DE POINTE

Le site d'Alcon à Puurs est en forte expansion et continuera sur sa lancée au cours des prochaines années. Grâce à de nouvelles machines et à une automatisation poussée, la capacité de production est systématiquement intensifiée. Au jour d'aujourd'hui, quelque 110 millions d'unités sont fabriquées à Puurs ; la société se prépare pour faire

ALCON BELGIQUE FAIT PARTIE DU GROUPE MONDIAL ALCON LABORATORIES. ALCON COMPTE QUELQUE MILLE COLLABORATEURS EN BELGIQUE ET QUELQUE QUATORZE MILLE DANS LE MONDE ENTIER. ALCON PRODUIT DES MÉDICAMENTS OPHTALMIQUES SPÉCIALISÉS STÉRILES ET FABRIQUE ÉGALEMENT DU MATÉRIEL CHIRURGICAL ET DES INSTRUMENTS POUR LE DIAGNOSTIC ET LE TRAITEMENT DES AFFECTIONS OPHTALMIQUES. ALCON EST COTÉE EN BOURSE, AVEC NESTLÉ COMME ACTIONNAIRE PRINCIPAL.

face à 150 millions d'unités et ne s'arrêtera d'ailleurs pas en si bon chemin. Pour garder une longueur d'avance sur la concurrence, Alcon est en outre constamment en quête d'améliorations des processus. Ce qui génère un important travail de validation. "Pour absorber les périodes de pointe, Alcon travaillait auparavant sur base de contrats liés à des projets", explique Karel De Cock. "La plupart du temps, un engagement fixe n'était pas envisageable. Ce qui était bien sûr générateur de frustrations tant dans le chef des spécialistes en validation que dans le nôtre, en tant qu'employeur. Nous investissons chaque fois dans la formation de forces vives qui, une fois le projet terminé, allaient chercher leur bonheur ailleurs. Le co-sourcing a donc véritablement constitué un tournant."

DES PROFESSIONNELS ACCOMPLIS APRÈS TROIS ANS

Alcon a conclu un partenariat avec Ordina qui travaille comme partenaire IT sur de nombreux projets dans le secteur pharmaceutique. Comment fonctionne le modèle co-sourcing ? "Ordina engage des consultants en validation prometteurs, en étroite collaboration avec notre service du personnel", explique Karel De Cock. "Alcon leur propose un training technique et se charge de leur formation *on the job*. Toute l'expertise nécessaire leur est transmise. Au gré de l'évolution du projet, les jeunes

ingénieurs sont amenés à assumer des tâches de plus en plus complexes. Régulièrement, Ordina leur propose des sessions de formation, notamment en project management ou en méthodologies. A la fin des trois années, ils réintègrent Ordina en tant que professionnels accomplis qui, à nouveau, leur offrira l'opportunité d'asseoir leur expérience en garantie de qualité auprès d'autres sociétés. Ou d'évoluer pour devenir consultants en processus ou business. Cette perspective est absolument capitale."

ALCONIENS OU ORDINIENS ?

Un atout de ce modèle co-sourcing réside dans le fait que le coût d'un collaborateur est imputé sur un projet ; il n'est donc pas repris sur le payroll. "Aujourd'hui, nous travaillons avec douze consultants en validation d'Ordina", précise encore Karel De Cock. "Bien que nous ne puissions pas leur promettre une carrière, nous veillons à ce qu'ils conservent le meilleur souvenir de leur expérience acquise chez Alcon. Nous les immergeons donc le plus possible dans la réalité de l'entreprise. Toutes les parties sont parfaitement conscientes de la nature de la relation : après trois ans, elle s'arrête. C'est une question d'état d'esprit : cette situation est inhérente au concept et est *'part of the deal'* conclu avec Ordina. Mais, en contrepartie, le gain est énorme en termes de flexibilité !"