



Dépêche n°613193

## Comment Sanofi a renouvelé son approche des compétences pour mieux anticiper les besoins futurs

"Avoir un regard plus introspectif sur les compétences" pour s'adapter à l'accélération de la transformation de certains de ces métiers. C'est dans cet objectif que le groupe Sanofi a repensé son "strategic workforce planning" depuis quelques années. Les RH, en "chef d'orchestre" du projet, ont mis en musique les informations remontées par les métiers. Franck Thibault, responsable monde du management des talents, témoignera de son expérience lors du prochain Congrès HR', mercredi 2 octobre 2019.



S'assurer que l'on dispose d'effectifs suffisants dans les différents métiers, et des compétences nécessaires pour l'avenir: c'est le double objectif du strategic workforce planning Sanofi Pasteur / Vincent Moncorgé

"Est-ce qu'on dispose du bon nombre de personnes au bon endroit ? Faut-il anticiper des recrutements ou des réallocations de personnes ? A-t-on les bonnes compétences pour demain ?" C'est pour répondre à ces questions, dans un contexte d'accélération des transformations de certains métiers et de "très grands projets", que Sanofi a décidé de repenser son "strategic workforce planning".

Le groupe pharmaceutique avait déjà mis en œuvre un dispositif de workforce planning "très ciblé sur certains territoires", pour mesurer l'évolution des effectifs sur une zone géographique donnée et anticiper d'éventuels écarts. Une approche alors peu fondée sur les compétences.

Imaginer ce que seront les compétences de demain

Il y a "trois ou quatre ans", "le groupe a décidé d'avoir un regard plus introspectif sur les compétences", explique Franck Thibault, head of global talent management. Objectif : "avoir un regard plus approfondi sur certains secteurs clés : le médical, le marketing, le market access, la biologie". "Il s'agit à la fois d'avoir une vision claire des compétences existantes et d'être capable d'imaginer ce que seront les compétences de demain. Il faut donc travailler avec les experts de ces métiers pour anticiper l'évolution des compétences", poursuit Franck Thibault. Un travail réalisé "avec les fonctions et pour les fonctions", les RH jouant un rôle "de chef d'orchestre, de coordinateur". Outre la consultation des organisations syndicales, les RH se sont chargées d'organiser "des réunions de travail, des réunions d'information, des réunions avec le personnel, pour expliquer par exemple l'intérêt des auto-évaluations des compétences".

Recrutement, mobilité, formation

Tous les référentiels métiers ont été revus, des cartographies ont été réalisées pour déterminer les zones de risque potentielles, en termes d'effectif et de compétences détenues. Les observations qui en ont résulté ont imposé

certaines mesures de recrutement et de mobilité, notamment parmi les visiteurs médicaux. Mais c'est surtout la formation qui a été revue. "La démarche a permis de créer de nouveaux modules de formation et d'affiner l'offre", relate Franck Thibault.

Car "dès lors que vous demandez aux professionnels de chaque fonction de réfléchir aux compétences de demain, ils citent des compétences qui existent très peu aujourd'hui. Donc on a forcément vu des écarts importants, par exemple sur la capacité d'analyse des données. Ce n'est pas étonnant. D'ici deux ou trois ans, on peut combler ces écarts en mettant l'accent sur ces compétences dans le recrutement, et en formant les gens. On ne s'est pas fait peur".

Les limites des outils existants

La réussite de la démarche, qui se poursuit aujourd'hui, tient à l'engagement des filières métiers, mais aussi au soutien du Comex et des dirigeants de l'entreprise. Les membres du Comex ont en effet été intéressés financièrement à ce projet.

Pour autant, tout n'est pas allé de soi. En particulier, les outils ont constitué un frein important : "On a utilisé les outils qu'on avait, on est allés en chercher, on en a fabriqué", résume Franck Thibault.

Une approche "trop classique" des compétences

Au-delà, le responsable de la gestion des talents estime que "les compétences sont encore approchées de façon beaucoup trop classique par les entreprises. Elles mériteraient d'être abordées de façon plus holistique". En clair, la façon traditionnelle de faire consiste à définir des référentiels, avec des compétences et des niveaux requis, sur la base desquels les personnes sont évaluées ou s'auto-évaluent. "Il faut compléter cette approche en ajoutant d'autres choses, par exemple en testant les compétences in vivo pour déterminer très précisément le niveau d'acquisition des compétences, en utilisant la recommandation par des pairs sur certaines compétences, en demandant aux collaborateurs d'évaluer les personnes avec lesquelles elles travaillent dans le cadre d'un projet..." Pour Franck Thibault, "tous ces éléments brosseraient le portrait d'un individu avec des attributs, des compétences, auquel il faudrait ajouter la notion d'obsolescence..."

"On est encore aux prémices de ce qu'on pourrait véritablement faire", résume-t-il. Car "la compétence est le cœur de la machine de demain : c'est ce qui fait que vous recrutez des gens, que vous les formez, que vous allouez quelqu'un sur un projet".

Rendre l'exercice plus systématique

Quel est l'avenir de la démarche de workforce planning chez Sanofi ? "Il faut rendre l'exercice plus systématique et plus intégré dans la marche normale de l'entreprise", répond Franck Thibault. Et disposer d'outils RH "plus intégrés, plus simples à utiliser, qui rendent l'appropriation par le management plus facile".

Restera aussi pour la fonction RH à faire la preuve du retour sur investissement d'une telle démarche. "Ce n'est pas facile", reconnaît Franck Thibault. "Il est difficile d'évaluer combien ça fait gagner ou économiser à l'entreprise d'avoir recruté ou fait bouger les bonnes personnes. Ce n'est pas toujours très tangible."

## Congrès HR', 38e édition

La 38e édition du Congrès HR' se déroule les mercredi 2 et jeudi 3 octobre 2019 au pré Catelan, à Paris. Organisé par Arcaneo, filiale du groupe AEF, cet événement permet, au travers de deux plénières et d'une vingtaine de sessions thématiques, de réfléchir aux enjeux RH d'actualité. Parmi les thèmes au programme de cette édition : "Rendre le salarié acteur de son développement professionnel" ; "Impulser de vrais changements managériaux" ; "De l'expérience collaborateur à la symétrie des attentions : comment repenser et réaligner l'organisation ?" ; "À quoi ressembleront nos journées de travail demain ?"... Retrouvez le programme complet de l'événement et les intervenants sur le site du Congrès HR' (<https://www.congreshr.com/>).

Fonction RH (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21288>) Gestion des RH (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21289>)

Numérique (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21296>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



@AEFSOCIAL\_RH ([HTTPS://TWITTER.COM/@AEFSOCIAL\\_RH](https://twitter.com/AEFSOCIAL_RH))

Dépêche n° 613193  4 min de lecture

Par Lucie Prusak Publiée le 24/09/2019 à 16h28