

Sanofi-Aventis lie la formation à distance à son référentiel de compétences

EN BREF



L'enjeu

Continuer à investir dans la gestion des compétences et des carrières de ses managers en leur proposant un programme de formation à distance. Offrir un dispositif qui associe les principales compétences managériales requises à des sessions de formation à distance issues du catalogue CrossKnowledge.

Sanofi-Aventis

Numéro un en Europe, Sanofi-Aventis est l'un des leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique. Présent dans 100 pays sur les cinq continents, le laboratoire couvre sept domaines thérapeutiques majeurs et compte près de 100 000 collaborateurs dans le monde.

sanofi aventis
L'essentiel c'est la santé.

► En moins de deux ans, déjà plus de mille managers de la région Europe du groupe Sanofi-Aventis ont suivi les programmes de formation à distance de CrossKnowledge.

Mis en place en 2005, lors de la fusion, le programme de formation managériale baptisé "E campuS" est directement connecté au référentiel de compétences, et offre aux managers des plans de développement en lien avec la stratégie du groupe.

L'industrie pharmaceutique s'est fortement concentrée à la fin des années 1990. En 1999, Sanofi et Synthelabo fusionnent tandis que dans le même temps, l'allemand Hoechst et le français Rhône-Poulenc décident de faire cause commune en créant Aventis. La taille critique n'étant toujours pas atteinte, Sanofi Synthelabo et Aventis fusionnent au début de l'année 2005 pour former le premier groupe pharmaceutique en Europe et le troisième mondial.

Des fusions successives que les DRH ont accompagnées en cherchant à donner des gages de cohérence en matière de gestion des compétences et des carrières. "Une fusion se traduit inévitablement par un coup d'arrêt sur les grands programmes de formation en cours dans les entités qui convergent. Et relancer des programmes

communs prend un certain temps. Lors de la dernière fusion, nous tenions à garantir le maintien d'une offre de services. Il ne fallait absolument pas que tout s'arrête. La formation à distance constituait le moyen idéal de continuer à développer les compétences de nos managers et d'accompagner l'appropriation des valeurs de l'Entreprise", souligne Brigitte Rocque, Directrice du Développement des Hommes pour la région Europe et Canada.

Déploiement express du E campuS

C'est donc juste après la fusion entre Sanofi-Synthelabo et Aventis que la Direction du Développement des Hommes de la région Europe et Canada lance le programme de formation à distance baptisé "E campuS". Un signe fort de la

“La formation à distance constitue le moyen idéal de continuer à développer les compétences de nos managers et d’accompagner l’appropriation des valeurs de l’Entreprise”

Brigitte Rocque, Directrice du Développement des Hommes pour la région Europe et Canada

volonté du groupe d’investir dans la formation de ses managers en mettant à leur disposition l’ensemble des formations du catalogue Cross-Knowledge. La rapidité de déploiement du dispositif de formation managériale était une priorité. Moins de six mois auront été nécessaires pour le lancer : *“Nous avons d’abord validé l’adéquation des contenus avec les besoins de développement en leadership de notre cible de middle managers. Ces contenus devaient impérativement être en ligne avec nos valeurs que sont la créativité, le courage, l’audace, la solidarité, le respect et enfin la performance.”*

L’essentiel du travail de préparation a porté sur la formalisation des liens entre les compétences clés appréciables lors des entretiens annuels d’évaluation avec l’ensemble des sessions du catalogue de Cross-Knowledge. De concert avec la DRH, CrossKnowledge a donc travaillé sur la concordance entre ses programmes de formation et les priorités de Sanofi-Aventis.

Des managers au cœur du dispositif

Il n’était pas question pour la DRH de se borner à proposer un catalogue en libre service. La démarche devait être accompagnée par les managers. Ceux-ci ont donc été invités à jouer un rôle de prescripteurs basé sur l’évaluation des besoins en formation des collaborateurs. Sur chacune des principales compétences managé-

riales du groupe pharmaceutique que sont l’esprit d’entreprise, la capacité à gérer le changement et l’innovation, la performance d’équipe, l’efficacité de la communication ou encore la capacité à développer une réflexion stratégique, un tableau de bord en ligne permet à l’évaluateur comme à l’évalué de prendre connaissance des sessions de formation associées.

Assurer le développement des connaissances

Lors du lancement des entretiens annuels d’évaluation, Sanofi-Aventis rappelle aux managers les grands principes de ces entretiens au travers d’un module E campuS envoyé aux managers. Selon que les compétences clés sont acquises, en cours d’acquisition où à acquérir, l’interface va proposer des parcours de formation CrossKnowledge correspondants au niveau. Sept sessions sont par exemple proposées au cadre qui doit développer sa capacité à entreprendre. Neuf sont au programme pour celui dont le manager juge qu’il est déjà en cours d’acquisition de cette compétence.

Les évaluateurs suivent sur leurs tableaux de bord le niveau d’avancement de leurs collaborateurs sur les parcours prescrits mais aussi sur ceux qu’ils ont sélectionnés en libre accès sur l’ensemble du catalogue. En intégrant la formation à distance dans la pratique de l’entretien annuel d’évaluation, Sanofi-Aventis a tenu à affirmer le caractère opérationnel

de celle-ci. L’approche E campuS s’inscrit en effet dans une véritable logique de développement des compétences.

Un essai transformé

Après une phase pilote conduite avec sept pays européens, l’offre de services E campuS a été élargie à 35 pays en 2006. *“Mille managers ont ainsi suivi en moyenne entre huit et douze sessions en 2006. Je préfère qu’ils en fassent un peu moins mais jusqu’au bout avec une réelle appropriation du contenu.”* 86 % des sessions prescrites ont en effet été menées à leur terme. En 2007, mille autres managers tireront profit de ce programme.

L’objectif de E campuS n’est plus de répondre aux besoins d’accompagnement de la fusion. La formation à distance est devenue un maillon de la stratégie de développement des compétences managériales.

Pour continuer à aligner les compétences managériales sur le référentiel du groupe, la Direction du Développement des Hommes de la région Europe et Canada sollicite, avec une approche très décentralisée, chaque pays qui doit faire remonter le nombre de managers éligibles à ce programme. Un questionnaire sera prochainement adressé aux évaluateurs pour savoir dans quelle mesure ils estiment que leurs collaborateurs ayant bénéficié du programme E campuS ont progressé. ●●●