

Céline Schillinger, directrice chez Sanofi Pasteur

« La communauté, un puissant levier pour changer les comportements »

26/03/2014 - Par Olivier Roberget [o.roberget@collaboratif-info.fr](mailto:roberget@collaboratif-info.fr)

[Communauté](#) [Sanofi Pasteur](#) [Santé](#)

« J'ai fermé les yeux et je me suis dit : qu'est-ce que tu as à perdre ? » Quand elle a appuyé sur le bouton Envoyer de sa messagerie en ce début d'année 2011, Céline Schillinger était loin d'imaginer les répercussions de son geste.

Le message qu'elle envoyait à son PDG suggérerait quelques pistes afin de développer l'égalité professionnelle au sein de Sanofi Pasteur. Comme d'autres, elle regrettait le manque de diversité au sein du top management, qui est pourtant un facteur reconnu de réussite économique.

Elle a fait suivre son courriel vers quelques personnes et le mode viral s'est chargé de le propager à travers l'entreprise.

Les bonnes volontés se sont retrouvées dans une communauté, qui a structuré des propositions. Ce qui a conduit par la suite l'entreprise à se positionner sur le sujet de la mixité.

Cette expérience, en marge de son activité professionnelle, Céline Schillinger l'a mise à profit quand lui fut confiée, en 2012, la mission de fédérer les initiatives autour du vaccin contre la dengue que développe Sanofi Pasteur.



Céline Schillinger, directrice au sein de Sanofi Pasteur, a défini un titre de poste qui résume sa mission : Stakeholder Engagement.

Comment expliquez-vous a posteriori le succès de la communauté WoMen in Sanofi Pasteur ?

Céline Schillinger : les trois clés furent l'inclusion, l'innovation et l'engagement. La communauté a été ouverte à tout le monde : hommes et femmes, cadres et non cadres, employés de pays francophones et autres. Nous nous exprimions en français ou en anglais, nous avons même fait quelques tentatives en espagnol ! Nous avons également su être innovants en organisant des déjeuners-débats, un pique-nique géant devant la société, des sessions où chaque femme devait venir accompagné d'un collègue masculin et vice-versa, en réalisant un poster, en envoyant des cartes postales le 8 mars à la direction pour la journée de la femme... Nous nous sommes investis sans compter, surtout au démarrage de la communauté que nous avions ouverte dans un réseau social interne. L'engagement des premiers membres est essentiel : ils insufflent de l'énergie à tout le réseau.

Quand fut prise la décision d'ouvrir la communauté aux hommes ?

CS : Très rapidement. Les premières rencontres ont révélé la diversité des points de vue et des expériences, mais également ce qui nous rassemblait. De nombreux hommes ne se retrouvaient pas dans le leadership de l'entreprise. Par exemple, demander un mercredi après-midi pour se consacrer à ses enfants était encore plus mal accepté que pour une femme. Ces échanges nous ont permis de nous entendre autour d'une proposition commune.

« Au lieu de dresser des barrières, il vaut mieux établir des passerelles. Je prône le décloisonnement »

En quoi cette expérience vous a-t-elle été utile par la suite ?

CS : Je me suis inspirée des mêmes mécanismes, comme l'inclusion, pour mettre en place une stratégie d'engagement autour de projets d'entreprise. Par exemple, une communauté interne a été ouverte à tous les collaborateurs travaillant sur le même sujet. Lorsque l'un d'entre eux n'est plus directement concerné par le projet, après une nouvelle affectation par exemple, il reste néanmoins membre de la communauté et peut ainsi jouer pleinement le rôle d'ambassadeur. Je rappelle avoir vécu une expérience frustrante il y a quelques années. Suite à un changement de poste, mon accès à un espace partagé sous eRoom avait été aussitôt supprimé. Au lieu de dresser des barrières, il vaut mieux établir des passerelles. Je prône le décloisonnement.

Quels autres enseignements de la communauté WoMen in Sanofi Pasteur avez-vous repris ?

CS : L'importance d'innover dans les modes de travail et de communication en encourageant la co-création plutôt que de pousser une information définie par un groupe d'experts. Ces pratiques m'ont été révélées par l'expérience sur la mixité. Entre-temps, je m'étais documentée sur de nouvelles approches de marketing, en particulier sur le courant Stakeholder marketing. Il place l'engagement des parties prenantes au cœur de la démarche. D'où le titre actuel de mon poste « Stakeholder Engagement ».

Vous avez la responsabilité des actions internes et externes ?

CS : Tout à fait. C'était un point important dans la définition du poste. Je suis en charge de l'engagement de tous les publics. Là encore, il convient de faire tomber les barrières entre l'interne et l'externe. En associant les collaborateurs de Sanofi Pasteur, on favorise, en outre, l'implication des partenaires. Plus globalement, il faut arrêter de découper son audience en silos prédéterminés en leur tenant des discours différents et formatés.

« Quand votre produit n'est pas la seule solution face à un problème, il peut être intéressant de fédérer les initiatives qui vont dans le même sens »

Comment est née l'idée de créer une communauté externe ?

CS : Nous nous sommes d'abord mis en situation d'écoute des conversations. Nous avons analysé ce qui se disait au sujet de la dengue sur les médias sociaux en tirant partie de la masse de données disponibles. Aucun leader d'opinion n'émergeait, malgré un intérêt intense pour le sujet. La lutte contre cette maladie demande une vraie mobilisation sociale pour se protéger des moustiques. Nous nous sommes dits qu'une communauté où chacun pourrait partager de bonnes idées, et dans laquelle Sanofi Pasteur contribuerait en termes d'informations, serait un apport utile à la santé publique. Il ne s'agit pas de mobiliser autour d'un produit. Le résultat, c'est le site [Break Dengue](#). L'initiative a été relayée sur Facebook : 200 000 « J'aime » ont été récoltés en sept mois. C'est le premier canal d'informations sur la lutte contre la dengue. Par ailleurs, le virtuel ne suffit pas. Je crois beaucoup à la combinaison d'actions en ligne et d'opérations sur le terrain.

Cette approche communautaire a-t-elle soulevé des objections ?

CS : Pour convaincre du bienfondé de l'approche, je me suis servi de l'expérience WoMen in Sanofi Pasteur et d'interventions filmées lors de conférences TED. Les entreprises qui réussissent sont celles qui partent du pourquoi et non pas du comment. Quand votre produit n'est pas la seule solution face à un problème, il peut être intéressant de fédérer les initiatives qui vont dans le même sens. L'approche devait être centrée sur le problème, pas sur notre produit.

Qu'est-ce qui garantit que l'indépendance du site Break Dengue ?

CS : Nous avons défini des règles de gouvernance avec la petite dizaine de partenaires impliqués à ce jour dans l'initiative. Le site est opéré par une ONG et un comité éditorial a été mis en place, dont nous ne faisons pas partie. Nous participons aux conversations, mais nous ne les pilotons pas.

La mise en place d'une page Facebook n'a pas fait peur en interne ?

CS : Il y a encore beaucoup de fantasmes liés aux réseaux sociaux. Il a fallu lever quelques craintes, par exemple celle liée à la publication d'un message négatif. La réponse est facile : il est toujours possible à une personne de publier une critique sur Internet. Si elle est sur votre page Facebook, vous êtes plus en mesure de répondre. C'est un canal supplémentaire pour écouter le marché.

Votre démarche a-t-elle fait école au sein de Sanofi Pasteur et quelles leçons en tirez-vous ?

CS : Ce que nous avons réalisé dans Sharepoint et sur le web a été érigé en bonne pratique numérique et est regardé très positivement. Je retiens plusieurs points essentiels : il faut bien se préparer avant de se lancer, se focaliser sur le pourquoi et non pas le comment de la démarche, rechercher des alliés pour convaincre le management, prendre en compte les dimensions politiques du projet (elles ne peuvent être ignorées). Pour conclure, j'ajouterais que la communauté constitue un puissant levier pour modifier les comportements et que la diversité est son allié le plus précieux.