

Moderna : concilier croissance, flexibilité et innovation

La multinationale spécialisée dans les biotechnologies connaît une croissance exponentielle. Pour s'y adapter, elle fait évoluer sa culture vers le travail flexible.

🕒 Lire 7 minutes

Avant la pandémie, Moderna était une entreprise sise dans le Massachusetts et comptant un peu moins de 800 employés. Près de deux ans après avoir été appelée à la rescousse pour combattre le virus, elle emploie environ 3 900 personnes dans 17 pays. Tracy Brower, vice-présidente Workplace Insights chez Steelcase, s'est entretenue avec Amy Virgilio, directrice des ressources humaines de Moderna, sur les défis et les opportunités inhérents à une croissance aussi spectaculaire, et sur l'importance de l'expérience employés dans cette réussite.

Tracy Brower : Comment les deux dernières années ont-elle changé votre perspective de l'expérience de travail ?

Amy Virgilio : Je pense que les attentes et les expériences concernant le travail continuent d'évoluer, après des changements radicaux au cours des deux dernières années (et plus). Je ne pense pas que qui que soit imaginait vraiment, avant la pandémie, que l'on pouvait être aussi efficace à distance. Nous avons appris énormément de choses très intéressantes, mais d'autres nous ont aussi fait défaut, et nous sommes toujours en train de faire le tri. Les équipes dont les missions ne nécessitaient pas une présence dans les locaux sont passés d'un travail exclusivement sur site à 100 % de distanciel. Maintenant, nous cherchons l'équilibre entre flexibilité et adaptabilité, et dans ce domaine, il ne peut pas y avoir de solution unique. Pour Moderna, cela signifie que nous continuons à mettre l'accent sur notre culture, sur la collaboration, la flexibilité et la rapidité d'innovation. Nous nous concentrons sur la création des liens, sur le bien-être, et cherchons à véritablement offrir à nos collaborateurs les options qui leur permettent de donner le meilleur d'eux-mêmes. Avant, nous parlions d'équilibre vie professionnelle / vie privée ; aujourd'hui, nous pensons en termes d'intégration travail-vie privée.

TB : Comment les attentes des salariés ont-elles évolué au fil du temps ?

AV : D'abord et avant toute chose, nous nous tenons à l'écoute et ne cessons d'apprendre. Et ce que nous constatons, c'est que les attentes diffèrent d'une personne à l'autre. Certaines ont vraiment apprécié de travailler depuis chez elles quand d'autres regrettaient beaucoup le bureau et les collaborations en face à face. Et d'autres équipes n'ont jamais quitté le campus. Par ailleurs, nous avons énormément embauché ces dernières années, si bien que nous devons non seulement nous adapter au retour au bureau, mais aussi à son impact sur nos locaux et à la façon d'aménager les espaces et l'environnement de travail de manière à permettre à chacun de faire son travail sur site. Au cours de ce processus, nous demandons à nos salariés de s'adapter et d'évoluer en même temps que nous, et veillons à rester à leur écoute.

Nous voulons que les employés se retrouvent, leur donner la flexibilité qui leur convient, mais aussi leur fournir les outils qui rendent leur journée productive et ne compliquent pas inutilement les choses simples.

AMY VIRGILIO | Directrice des ressources humaines de Moderna

TB : Pouvez-vous nous donner un exemple de solution mise en place pour fluidifier la journée de vos collaborateurs ?

AV : Ces deux dernières années, notre équipe Total Rewards a fait un travail incroyable en se mettant à l'écoute et en ajoutant des avantages conséquents à ceux que nous proposons déjà. Nous favorisons les trajets de nos employés vers le bureau en finançant ou en participant à leurs frais de stationnement ou de transport. Nous proposons différents choix de restauration pour faciliter les repas au bureau. Encore une fois, il s'agit de comprendre ce qui fonctionne pour chacun en tant qu'individu.

TB : Comment envisagez-vous l'avenir des RH ?

AV : Je pense qu'il faut se concentrer sur la manière dont on peut aider notre culture à croître et à prospérer. Nous voulons être sûrs de ne pas perdre ce qui faisait le succès de Moderna avant la pandémie, quand l'entreprise était plus petite et ne s'occupait pas de la commercialisation. Nous voulons aussi continuer d'encourager, à mesure que nous grossissons, l'état d'esprit qui a fait la performance et l'ambition de notre équipe. Nous ne voulons surtout pas perdre ces caractéristiques ni cette culture. Les RH et les dirigeants poursuivent leurs efforts pour préserver l'engagement des talents et les maintenir à un haut niveau. Par ailleurs, et même si je ne crois pas que les RH aient à s'inquiéter de ce nouvel élément, je pense que, plus que jamais dans ce secteur, il nous faut des personnes en phase avec notre mission, mais aussi prêtes à s'investir et à bâtir des équipes désireuses de transformer la médecine avec notre plateforme d'ARNm.

TB : Y a-t-il un autre élément que vous considérez comme une priorité de votre organisation ?

AV : Je citerai une fois encore le bien-être, qui est pour moi extrêmement important. Moderna a de grandes attentes envers ses employés – nous ambitionnons de transformer l'avenir de la médecine ! Nous devons donc nous assurer en priorité que nous prenons soin de nos collaborateurs pour qu'en retour, ils fournissent un travail incroyable. Qu'ils passent deux ou dix ans chez nous, nous voulons véritablement rester une entreprise qui aide ses employés à se concentrer sur l'immense impact qu'ils peuvent avoir pour les patients, en leur offrant de belles possibilités de développement et d'apprentissage.

TB : En quoi ces problématiques se rattachent-elles aux RH ?

AV : Pour moi, ce sont des chances. J'ai été ravie de faire partie de l'équipe projet chargée d'améliorer notre site de Cambridge. Je ne pense pas que le cœur du problème soit de rentabiliser les déplacements vers le bureau, même si c'est souvent ce que j'entends. Nous devons anticiper les besoins des employés avant qu'ils ne se posent. Beaucoup de personnes se sont habituées à télétravailler dans des environnements divers, et nous avons dû les aider à faire en sorte qu'elles aient les bons outils numériques pour maintenir la qualité de leur travail. Maintenant que nous sommes de retour au bureau, nous cherchons à leur offrir des espaces de collaboration, mais aussi de concentration et d'intimité. Nous avons également consenti des investissements considérables pour que nos espaces répondent aux besoins numériques de nos collaborateurs et pour nous équiper d'outils généraux qui donnent à tous accès au travail hybride. Une fois encore, il s'agit d'écouter les différents membres de notre équipe et de leur proposer plusieurs options. Et au-delà de cet aspect, puisque nous attendons nos futurs locaux, je suis impatiente de voir l'enthousiasme de l'équipe quand elle découvrira un espace dont elle sentira qu'il a été conçu pour elle. J'ai envie de rester à l'écoute à travers le travail pilote que nous sommes en train de mener, et de continuer à évoluer en même temps que notre entreprise croît.

En savoir plus sur l'[état d'esprit Moderna](#).

Amy Virgilio a rejoint Moderna en 2020, où elle occupe le poste de directrice des ressources humaines pour les partenaires commerciaux aux fonctions numériques et corporate. Au travers de ses diverses missions de DRH et de recrutement, elle cherche constamment à offrir aux employés un environnement révélant le meilleur de leurs compétences, en accordant une importance particulière à la culture, à l'écoute et au renforcement des talents de haut niveau.
