

Sanofi-Aventis coniuga la formazione a distanza con il suo repertorio delle competenze richieste

IN BREVE



La posta in gioco

Continuare ad investire nella gestione delle competenze e delle carriere dei propri manager proponendo loro un programma di formazione a distanza. Offrire un dispositivo che associ le principali competenze manageriali richieste ai percorsi di formazione a distanza presenti nel catalogo CrossKnowledge.

Sanofi-Aventis

Numero uno in Europa, Sanofi-Aventis è uno dei leader mondiali dell'industria farmaceutica. Presente in 100 paesi sui cinque continenti, il laboratorio abbraccia sette grandi settori terapeutici con circa 100.000 collaboratori in tutto il mondo.

sanofi aventis
L'essentiel c'est la santé.

► In meno di due anni, già più di mille manager del Gruppo Sanofi-Aventis hanno seguito i programmi di formazione a distanza di CrossKnowledge.

Attivato nel 2005, in occasione della fusione dei due gruppi, il programma di formazione manageriale battezzato "E campuS" è direttamente collegato al repertorio delle competenze richieste e offre ai manager piani di sviluppo professionale coerenti con la strategia del Gruppo.

L'industria farmaceutica si è fortemente concentrata alla fine degli anni '90. Nel 1999, Sanofi e Synthelabo si fondono e la tedesca Hoechst e la francese Rhône-Poulenc decidono di unire le forze creando Aventis. Successivamente, all'inizio del 2005 Sanofi-Synthelabo e Aventis si fondono per formare il primo Gruppo farmaceutico in Europa e il terzo mondiale.

I Responsabili delle Risorse Umane hanno accompagnato tali fusioni cercando di offrire garanzie di coerenza in materia di gestione delle competenze e delle carriere. *"Una fusione si traduce inevitabilmente in una battuta d'arresto sui principali programmi di formazione in corso nelle entità che convergono. E per rilanciare programmi comuni occorre un certo tempo. Durante l'ultima fusione, volevamo garantire comunque un'offerta formativa regolare, non potevamo fermarci.*

La formazione a distanza costituisce il modo ideale per continuare a sviluppare le competenze dei nostri manager", sottolinea Brigitte Rocque, la Responsabile dello Sviluppo Professionale per l'Europa e il Canada.

Sviluppo rapido dell'E campuS

Subito dopo la fusione tra Sanofi-Synthelabo e Aventis la Direzione dello Sviluppo Professionale per l'Europa e il Canada lancia il programma di formazione a distanza battezzato "E campuS": un chiaro segnale della volontà del Gruppo di investire nella formazione dei propri quadri mettendo a loro disposizione tutte le formazioni del catalogo CrossKnowledge. Il rapido sviluppo del dispositivo di formazione manageriale era una priorità: per lanciarlo sono stati necessari meno di sei mesi! *"Innanzitutto abbiamo verificato che i contenuti fossero in*

“La formazione a distanza è diventata un anello indispensabile della strategia di sviluppo delle competenze manageriali”

Brigitte Rocque,
Direttrice dello Sviluppo Professionale per l'Europa e il Canada

sintonia con le esigenze di sviluppo della leadership dei nostri manager intermedi. I contenuti dovevano rispecchiare i nostri valori, che sono creatività, coraggio, innovazione, solidarietà, rispetto e performance.”

La parte essenziale del lavoro di preparazione è stata la formalizzazione dei legami tra le principali competenze esaminate durante le review annuali e le sessioni del catalogo di CrossKnowledge. Quest'ultima ha quindi lavorato a stretto contatto con le Risorse Umane per assicurare la compatibilità dei suoi programmi con le priorità di Sanofi-Aventis.

Un programma dedicato ai manager

Era chiaro che la Direzione delle Risorse Umane non si sarebbe limitata a proporre un semplice catalogo self-service. Era necessario coinvolgere direttamente i manager, invitandoli ad esprimere il loro punto di vista sui fabbisogni formativi dei collaboratori.

Una tabella online permette, per questo, di individuare i percorsi di formazione relativi a ciascuna delle competenze manageriali richieste dal Gruppo farmaceutico (spirito imprenditoriale, capacità di gestire il cambiamento e l'innovazione, motivare un team, comunicare in

maniera efficace, sviluppare una riflessione strategica,...).

Assicurare lo sviluppo delle conoscenze

I programmi vengono inoltre personalizzati in base al livello di acquisizione di tali competenze. Ad esempio, al dirigente che deve sviluppare le sue capacità imprenditoriali vengono proposte sette sessioni. Nove sono, invece, in programma per il dirigente che dimostra di aver raggiunto un livello più avanzato nell'acquisizione di tale competenza.

I valutatori possono controllare sulla tabella il livello di avanzamento dei collaboratori, sia sui percorsi obbligatori, sia su quelli scelti liberamente sul catalogo. Integrando la formazione a distanza nella review annuale, Sanofi-Aventis ne ha chiaramente dimostrato l'operatività. L'approccio E campus rientra, infatti, in una vera e propria logica di sviluppo delle competenze.

Fase pilota superata!

Dopo una fase pilota eseguita in sette paesi europei, nel 2006 l'offerta dei servizi E campus è stata estesa a 35 paesi. *“Nel 2006 mille quadri hanno seguito in media da otto a dodici sessioni. Preferisco che ne seguano un po' meno ma che arrivino fino in fondo, assimilando efficacemente i contenuti.”* L'86% delle sessioni

obbligatorie sono state portate a termine. Nel 2007, altri mille manager potranno usufruire del programma.

L'obiettivo di E campus non è più quello di rispondere alle esigenze legate alla fusione. La formazione a distanza è diventata un anello strategico del programma di sviluppo delle competenze manageriali.

Per continuare ad allineare le competenze al repertorio di riferimento del Gruppo, la Direzione dello Sviluppo Professionale per l'Europa e il Canada, tramite un approccio altamente decentralizzato, spinge ogni paese ad aumentare il numero di partecipanti al programma. Ai valutatori verrà inviato prossimamente un questionario per conoscere il livello di avanzamento dei collaboratori che hanno partecipato alle sessioni di E campus. ●●●