

Sanofi-Aventis koppelt afstandsonderwijs aan competentiereferentiesysteem

KORT



Focus

Blijven investeren in het beheer van de competenties en carrières van de managers door hen een opleiding aan te bieden op basis van afstandsonderwijs. Een systeem aanbieden waarbij de belangrijkste managercompetenties worden gekoppeld aan afstandsonderwijs uit de catalogus van CrossKnowledge.

Sanofi-Aventis

Sanofi-Aventis is een van de wereldleiders in de farmaceutische industrie en de nummer één in Europa. Het laboratorium telt bijna 100 000 medewerkers, is actief in meer dan 100 landen op de vijf continenten, en dat in zeven grote therapeutische domeinen.

sanofi aventis
L'essentiel c'est la santé.

► In minder dan twee jaar tijd hebben al meer dan 1000 managers van de groep Sanofi-Aventis uit de regio Europa opleidingsprogramma's van CrossKnowledge gevolgd op basis van afstandsonderwijs. Het opleidingsprogramma voor managers, dat de naam 'E campuS' kreeg en werd geïmplementeerd bij de fusie in 2005, is rechtstreeks gekoppeld aan het competentiereferentiesysteem en biedt de managers opleidingsmogelijkheden die zijn gestroomlijnd met de strategie van de groep.

Het einde van de jaren '90 werd gekenmerkt door een grote concentratiebeweging in de farmaceutische industrie. In 1999 smolten Sanofi en Synthelabo samen, terwijl op datzelfde moment ook het Duitse Hoechst en het Franse Rhône-Poulenc besloten om onder de naam Aventis de handen in elkaar te slaan. Toch werd hierdoor nog geen kritieke omvang bereikt. In het begin van 2005 was er dan ook de fusie van Sanofi Synthelabo en Aventis, waardoor de belangrijkste Europese farmaceutische groep werd gecreëerd, die op wereldschaal de derde plaats bekleedt.

De opeenvolgende fusies zorgden ervoor dat de HR-afdelingen op zoek gingen naar een coherente manier om de competenties en de carrières te beheren. "Een fusie betekent steeds dat de lopende

opleidingsprogramma's bij de entiteiten die samensmelten een halt wordt toegevoerd. Het duurt enige tijd voor gemeenschappelijke programma's kunnen worden gelanceerd. Bij de jongste fusie hebben we ernaar gestreefd om ons dienstenaanbod te behouden. Het kon niet dat alles plots stilviel. Afstandsonderwijs vormde de ideale manier om de competentie van onze managers te blijven ontwikkelen en tegelijk aandacht te besteden aan de waarden van de onderneming", aldus Brigitte Rocque, directrice Personeelsontwikkeling voor de regio Europa en Canada.

De snelle implementatie van E campuS

Het afstandsonderwijsprogramma E campuS werd door de directie Personeelsontwikkeling van de regio Europa en Canada net na de

“Afstandsonderwijs vormde de ideale manier om de competentie van onze managers te blijven ontwikkelen en tegelijk aandacht te besteden aan de waarden van de onderneming”

**Brigitte Rocque, Directrice Personeelsontwikkeling
voor de regio Europa en Canada**

fusie tussen Sanofi-Synthelabo en Aventis gelanceerd. Meteen een sterk signaal van de wil van de groep om te investeren in de opleiding van de managers door hen alle opleidingen uit de catalogus van CrossKnowledge ter beschikking te stellen. Een van de prioriteiten was de snelle implementatie van het opleidingssysteem voor de managers. Uiteindelijk werd de hele klus geklaard in minder dan zes maanden: *“We zijn eerst en vooral nagegaan of de inhoud was afgestemd op de behoeften inzake ontwikkeling en leiderschap van onze doelgroep, de middle managers. De inhoud moest bovendien ook stroken met onze waarden: creativiteit, moed, durf, solidariteit, respect en performance.”*

Het belangrijkste voorbereidende aspect bestond erin duidelijk de link te leggen tussen de sleutelcompetenties die tijdens de jaarlijkse evaluatiegesprekken naar voren komen en de sessies uit de catalogus van CrossKnowledge. In overleg met de HR-afdeling heeft CrossKnowledge dan ook zijn opleidingsprogramma's afgestemd op de prioriteiten van Sanofi-Aventis.

De manager centraal in het systeem. De HR-afdeling wou zich niet beperken tot het aanbieden van een catalogus zonder meer. Daarom werd de hulp van de managers ingeroepen. Er werd hen om advies gevraagd op basis van de evaluatie van de opleidingsbehoeften van de medewerkers. Voor elk van de belangrijkste managercompetenties van de farmaceutische groep (ondernemingszin,

het vermogen om met veranderingen en innovatie om te gaan, presteren als team, een doeltreffende communicatie en de capaciteit om strategisch te denken) werd online een situatieoverzicht gecreëerd dat evaluatoren en geëvalueerden de bijbehorende opleidingssessies toont.

De ontwikkeling van de kennis verzekeren

Bij de invoering van de jaarlijkse evaluatiegesprekken maakte Sanofi-Aventis gebruik van een E campuS-module die naar de managers werd gestuurd om het concept van de gesprekken te verduidelijken. Op basis van de status van de sleutelcompetenties (aangeleerd, wordt aangeleerd of aan te leren) stelt het systeem opleidingstrajecten van CrossKnowledge voor die overeenstemmen met het niveau in kwestie. Zo worden er bijvoorbeeld zeven sessies voorgesteld voor kaderleden die hun ondernemingscapaciteit moeten ontwikkelen. Wanneer de manager vindt dat de persoon in kwestie al aan deze competentie aan het werken is, worden negen sessies aangeboden.

De evaluatoren kunnen via het situatieoverzicht de vorderingen van de medewerkers in de opgelegde trajecten volgen, maar eveneens in de trajecten die ze vrij uit de catalogus hebben gekozen. Door afstandsonderwijs te integreren in het jaarlijkse evaluatiegesprek benadrukt Sanofi-Aventis het operationele karakter ervan. De E campuS-methode maakt immers deel uit van een echte competentieontwikkelingslogica.

Veel meer dan een proefproject

Na een testfase in zeven Europese landen werd het E campuSdienstenaanbod in 2006 uitgebreid tot 35 landen. *“In 2006 hebben 1000 managers op die manier gemiddeld 8 tot 12 sessies gevolgd. Ik geef wel de voorkeur aan minder sessies, die dan volledig worden afgewerkt en waarvan de inhoud echt grondig wordt ingestudeerd.”* 86 % van de opgelegde sessies werd ook daadwerkelijk voltooid. In 2007 kunnen 1000 nieuwe managers gebruikmaken van het programma.

Het is niet langer de doelstelling van E campuS om een antwoord te bieden op de behoeften tijdens de fusie. Afstandsonderwijs is uitgegroeid tot een volwaardig aspect van de strategie voor de ontwikkeling van de managercompetenties.

Voor een verdere afstemming van de managercompetenties op het referentiesysteem van de groep doet de directie Personeelsontwikkeling van de regio Europa en Canada een beroep op de verschillende landen om het aantal managers te doen stijgen dat in aanmerking komt om het programma te volgen.

Binnenkort ontvangen de evaluatoren ook een vragenlijst om na te gaan welke vooruitgang de medewerkers die hebben deelgenomen aan het E campuS-programma volgens hen hebben geboekt. ●●●