

**INTERVISTA A LAURA BRUNO,  
HR MANAGER SANOFI-AVENTIS**



H. Matisse, *Mimosa*

*Dialoghi*

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**

## INTERVISTA A LAURA BRUNO, HR MANAGER SANOFI-AVENTIS<sup>1</sup>

**Laura, descrivici in breve il Tuo percorso professionale e quali sono stati i momenti e gli incontri più importanti nella Tua carriera, quelli che hanno dato una svolta.**

«Il mio percorso professionale nasce con una laurea in Bocconi, area organizzazione (quindi con un interesse per quest'area e per le Risorse Umane). Mi sono laureata con Severino Salvemini nel 1990 sulla managerialità femminile, che allora era un argomento ancora poco frequentato: mi ha portato fortuna!

Subito dopo la laurea ho iniziato a lavorare in Hewlett Packard, la multinazionale americana, dove ho imparato tantissimo. Mi sono avvicinata alla vendita (all'inizio a tutti era richiesto di fare questo genere di esperienza), "vivendo" la vendita, la propensione al risultato; poi sono passata allo sviluppo in ambito HR. HP è un'azienda innovativa, in cui sono stata spinta a prendere rischi, cercare strade nuove, lavorare per obiettivi. Ho fatto diverse esperienze in Italia e con gruppi internazionali: anche questa è una caratteristica forte del mio percorso. Ho poi seguito come HR la fusione con Digital Compaq e poi sono tornata in HP. Mi sono sempre occupata di progetti locali e internazionali gestendo a 360° l'area Risorse Umane.

Ho lasciato il mondo IT per vedere altre realtà. Prima sono stata in Amgen dove ho costruito l'area HR in Italia e poi sono passata anche in Europa, Middle East e Latin America. Poi mi sono occupata della fusione di Amgen – Dompé Biotec: da lì ho approfondito i temi *merger*.

Il passo successivo sarebbe stata la corporate ma per una questione di bilanciamento (avevo una figlia adolescente e sarei stata sempre fuori casa) per scelta consapevole ho deciso di tornare alla dimensione locale senza rinunciare alla carriera, ma "bilanciando", appunto. Sono stata in Bracco per un anno come Responsabile HR Corporate Bracco Imaging e poi sono approdata in Sanofi-Aventis Italia, come HR Director, responsabile di tutte le politiche HR e organizzazione per la filiale Italia. È stata una bellissima opportunità: un ruolo italiano con contatti internazionali. E qui ho lavorato molto sull'integrazione tra area commerciale e industriale.»

**Che cosa è stato fondamentale, secondo Te, per arrivare a livelli elevati di Responsabilità e gestione di Clienti importanti?**

«La curiosità e la voglia di imparare. Poi la proattività nel capire il business, facendomi sempre domande sul perché delle cose e sulle logiche del business. Ho anche puntato molto sulla collaborazione nel mio dipartimento e tra colleghi.

Altra cosa: ho avuto buoni mentor e buoni coach, che mi hanno dato fiducia e feedback costruttivi: è importante chi incontri come capo e la cultura dell'azienda: a me hanno dato la dirigenza al ritorno dalla maternità. E poi ho avuto molto supporto dalla mia famiglia e da mio marito.»

---

<sup>1</sup> Intervista effettuata a Milano, il giorno 21 gennaio 2015.

**Ci sono stati momenti in cui hai avuto difficoltà come donna? Cosa hai provato e come li hai superati? *Facendo cosa?***

Onestamente sono stata fortunata: ho incontrato aziende molto meritocratiche. HP è stata anche “visionaria” sul diversity. Dall’altro canto io ho investito molto, sono tornata presto dalla maternità. Ho dovuto fare dei *trade-off*: ci sono periodi che richiedono investimenti diversi.

**Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha “fatto la differenza” e come, nel Tuo caso, sei riuscita a *comunicarlo*, a *spenderlo* all’interno di un contesto?**

«La centralità che ho attribuito al team, la capacità di dare attenzione alla sintonia con il gruppo e con i colleghi, la condivisione delle scelte, la propensione all’ascolto. Sono molto orientata al risultato ma credo che l’attenzione all’ascolto e allo sviluppo delle persone viaggino paralleli.»

**Intorno alle (impropriamente dette) “quote rosa” ci sono state di recente molte polemiche. Cosa ne pensi? Che cosa a Tuo avviso “manca” nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa che ostacola o non favorisce le carriere al femminile e quali sono secondo te le leve che possono facilitare una più ampia partecipazione delle donne?**

«Non sono *tout court* per le quote rosa, ma certamente possono servire ad aprire un varco. In HP oltre un certo livello dovevano esserci donne e uomini e questo ha innescato un volano positivo. Avere un target di bilanciamento serve, ti forza nelle scelte e un po’ aiuta. Altra cosa importante: un’azienda deve premiare i risultati non il fatto che, per esempio, ti fermi oltre un certo orario di lavoro. Ecco: una cosa utile sarebbe intervenire sull’orario delle riunioni, in modo che non siano fissate oltre un certo limite. Queste cose come HR possiamo favorirle.»

**Hai vissuto diverse realtà organizzative. Dove è più difficile che le donne si facciano strada e perché?**

«La dimensione multinazionale indubbiamente aiuta, anche per il confronto con altri modelli.»

**C’è una parola poco usata, quasi sussurrata: “potere”. Tu a cosa associ la parola “potere”?**

«Per me è il potere della competenza: lo utilizzo nel senso di *empowerment*, cioè far emergere il meglio, *non* nel senso della cordata. Lo associo al valore aggiunto e alla possibilità di “tirar fuori il meglio”.»

**Ritieni esista anche un problema “soggettivo”, di auto percezione da parte delle donne?**

«È vero che le donne sono meno propense a chiedere. Io stessa ho una sorta di “pudore” a chiedere aumenti e ho visto che, in effetti, sono pochissime donne a farlo. Ho però anche avuto la fortuna che quello che ho fatto mi è stato riconosciuto.

Poi certamente le donne sono meno disposte a “marcare il territorio” (peraltro maschile), tratto più tipico degli uomini.»

**Alla risposta se esistono secondo Te tratti “maschili” e “femminili” nell’esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, una “specificità femminile” – sottolineando in particolare l’attenzione all’“ascolto” – hai già risposto.**

**Come si può allora “cambiare” secondo Te una cultura che resiste all’idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? In quali aspetti nello specifico? Come si “combatte” il pregiudizio e come, a volte, si può anche “tranquillizzare” (se fosse uno dei problemi...)?**

«Oltre alle azioni che ho già detto – le quote, una cultura di orari più regolari, soprattutto per quanto riguarda le riunioni, il lavoro sull’*empowerment* e valorizzazione delle competenze, che devono essere il criterio di valutazione –, possiamo ricordare agli uomini meno propensi alla

*diversity* che, se sono lì, è perché qualcuno a casa sta dando una pesante mano ... E poi metterli a confronto con le molte donne capaci, che è il modo migliore per smentire i pregiudizi.»

**Del bilanciamento con la vita familiare già abbiamo detto ...**

«Sì: a un certo punto ho riconfigurato il percorso, tornando alla dimensione locale senza rinunciare alla carriera. Ripeto: mio marito mi è stato di grande supporto.»

**Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.**

«Alle donne di non smettere mai di credere in se stesse e agli uomini che, semplicemente, al di là del genere, esistono approcci diversi dai quali apprendere.»

**Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?**

«Da un lato impegnare tutti per favorire le ragazze giovani. Poi indirizzare le donne verso studi anche diversi, senza forzature dettate dallo stereotipo degli studi umanistici. E naturalmente bisogna insistere affinché vi siano più servizi che liberino il tempo delle donne e diano concrete possibilità di scelta.»