



DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Retenir, développer, mobiliser, mailler les talents

Développer les compétences managériales de jeunes cadres à haut potentiel dans une entreprise en profonde évolution. Créer une culture commune et se donner des armes pour réussir une post-fusion.

L'enjeu

Construire un programme sur mesure permet d'adapter la réponse aux réalités de l'entreprise. Il fallait commencer alors que la fusion s'annonçait ; il fallait adapter le programme une fois la fusion autorisée.

► Le contexte

FORMER LES MANAGERS DE DEMAIN DANS UNE ENTREPRISE EN PROFONDE MUTATION

Cette entreprise financière polonaise, n°3 sur son secteur d'activité, forte de 10 000 collaborateurs, représentant un réseau international, demande à BPI de concevoir un programme de « Management Development » destiné à 25 de ses jeunes cadres à potentiel. Il s'agit de les préparer à devenir les managers de demain.

Au plan international, le réseau auquel appartient cette entreprise est en train de fusionner avec un autre réseau qui possède également un représentant polonais, n°2 du secteur avec 18 000 salariés. Conséquence de ce rapprochement international, la fusion des deux entreprises polonaises semble inévitable même si les autorités ne la voient d'abord pas favorablement.

En cours de mission, la fusion annoncée entre les deux entreprises se réalise. Dans ce contexte évolutif, la nouvelle entreprise souhaite maintenant enclencher un programme de conduite de changement destiné à des cadres, hauts potentiels, issus des deux entités. Donc le nombre de participants du programme est doublé [50].

► La mission

ALLERS ET RETOURS ENTRE LA THÉORIE ET LA PRATIQUE, ENTRE L'INTERNE ET L'EXTERNE

Deux premières sessions sont organisées ; elles concernent chacune 25 collaborateurs et se déroulent en 5 modules de 2 jours.

Trois temps scandent ces sessions :

- formation-action des futures équipes managériales ;
- construction d'un projet individuel à partir de situations réelles – chaque participant bénéficie du mentoring d'un responsable opérationnel et doit défendre son projet lors d'un grand oral devant un jury composé de membres du directoire ;
- échanges d'expériences avec des personnalités extérieures – acteurs, hommes politiques, sportifs, hommes d'affaires.

La troisième session qui a lieu après la fusion concerne 50 managers, issus pour moitié de chacune des deux entreprises.

Elle vise, comme les deux précédentes, à former les managers de demain, mais aussi à favoriser les échanges entre eux – c'est la première fois qu'ils se rencontrent – et à les préparer à conduire le changement ensemble.

Les trois temps sont les mêmes, mais les projets à construire sont le fruit d'un travail en équipe. Le grand oral a lieu devant un jury composé aussi de professeurs de la faculté d'économie de l'Université de Varsovie, partenaire académique de BPI.

► Les perspectives

UNE ENTREPRISE PLUS UNIE, UNE VISIBILITÉ ACCRUE DES RH

- Les trois sessions permettent aux « managers de demain » de construire leur réseau interne, de parler le même langage et de partager les mêmes notions de management.
- Un tiers d'entre eux ont été promu suite à ces stages.
- Après la fusion, le programme est évalué comme une bonne pratique et devient un projet phare de l'entreprise.
- Les mentors internes – de niveaux n-2 ou n-3 – restent engagés dans le processus : ce qui est à souligner car il est rare, en Pologne, d'intéresser les directions opérationnelles aux opérations de développement des compétences.
- Le discours des ressources humaines s'ouvre sur l'ensemble de l'entreprise grâce à cette implication des managers opérationnels.

ZOOM

Les collaborateurs sont invités à proposer **un projet innovant** destiné à améliorer une situation, créer un nouveau service ou encore mettre en place de nouvelles procédures. Chacun défend son projet devant les membres du directoire, lors d'un grand oral. A titre indicatif, les projets de chacune des deux premières sessions représenteraient s'ils étaient mis en œuvre une économie potentielle de 120 M€ sur les 5 ans à venir.