



EVALUER LES MANAGERS POUR DÉVELOPPER LEURS COMPÉTENCES

Faire des managers les nouveaux leaders de demain

Dans une entreprise internationale, des managers sont accompagnés par BPI pour développer les compétences managériales nécessaires à leurs nouvelles fonctions. La mission confiée à BPI va leur permettre de comprendre rapidement les enjeux de leurs nouveaux postes.

► Le contexte

DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES CLÉS AUTOUR DU LEADERSHIP

Un grand équipementier automobile international décide de mettre en place un dispositif d'accompagnement de ses responsables d'usine ou d'activités worldwide nouvellement nommés ou susceptibles de l'être à court terme.

Ce programme de formation en plusieurs phases et plusieurs semaines permet à ces managers clés d'acquérir ou de développer des compétences autour du leadership à l'échelle mondiale : gestion de crise, stress et performance, conduite du changement etc. En outre, cette formation les aide à aborder le management d'une activité industrielle en bénéficiant de l'apport de collègues originaires des nombreux pays dans lesquels le groupe est implanté.

BPI intervient dans la première phase de cette formation en construisant avec le client un programme d'assessment spécifique.

► La mission

UN ASSESSMENT POUR MOBILISER LES COMPÉTENCES DES MANAGERS STRATÉGIQUES

Pour aider ces managers à se positionner de manière précise et optimiser leur développement, BPI propose la mise en place d'un dispositif d'assessment qui permet d'objectiver compétences et motivations dans leur nouvel environnement professionnel.

L'ingénierie d'un tel assessment requiert un fort investissement du client qui doit exprimer précisément les compétences et critères de management qu'il souhaite voir évaluer dans un contexte professionnel donné. Il est également amené à définir les niveaux d'exigence attendus. Les scénarios de « mises en situation » sont alors élaborés en collaboration avec les consultants de BPI.

Cet assessment apprécie, à l'aide de « mises en situation », 11 compétences managériales à partir du référentiel du groupe. Il permet de définir avec chaque manager un plan d'actions de progrès qui prolongera la formation prévue et se concrétisera par une large panoplie d'actions (autoformation, coaching, séminaires, lectures). Enfin, il permet de rendre compte du profil managérial du groupe à partir d'une analyse des compétences observées.

► Les perspectives

CONTINUITÉ

Cette évaluation des managers se révèle immédiatement complémentaire aux autres outils dont dispose le groupe. De plus, se prêter à une observation des comportements managériaux en situation par un tiers extérieur à l'entreprise constitue un point de progrès fort. Les managers ont tous tiré profit de cette expérience et les bénéfices ont été tels que le dispositif est pérennisé depuis 4 ans.

Initialement destiné aux managers de sites industriels, il s'est rapidement étendu aux responsables commerciaux et marketing selon un modèle analogue. Les scénarios de mises en situation ont été adaptés à ce type de fonction et à leur contexte. Cet accompagnement, après une opération pilote en France, s'est rapidement « internationalisé ». Les sessions d'assessment se déroulent aujourd'hui sur l'ensemble des pays où l'équipementier est implanté.

Un assessment avec un objectif de développement permet de combiner sans difficulté une panoplie d'outils d'investigation : mises en situation classiques comme des études de cas, des problèmes à résoudre, mais également des jeux de rôle dans des situations interindividuelles ou collectives impliquant de fortes interactions entre les managers d'une même entreprise; ce qui n'est pas toujours aisé lorsque l'objectif de l'assessment est essentiellement « sélectif » ; questionnaires de personnalité... Un tel dispositif est très optimisé : un groupe de managers peut, lors d'une même journée, bénéficier d'une session incluant par exemple :

- une corbeille de courrier
- entretien structuré
- deux études de cas
- deux entretiens simulés de management
- deux discussions de groupe
- un test de personnalité