



DÉVELOPPEMENT & MOBILISATION

Développer et mobiliser des hauts potentiels

Développer et mobiliser les potentiels humains sur des projets opérationnels pour réussir une stratégie de croissance par acquisitions dans la zone PECO et doubler le chiffre d'affaires d'ici 2010.

► Le contexte

TRANSFORMER UNE ENTREPRISE D'ÉTAT EN ENTREPRISE PERFORMANTE DU SECTEUR PRIVÉ

Cette entreprise, leader européen du service énergétique, souhaite doubler son chiffre d'affaires d'ici 2010. Elle poursuit un modèle de croissance par acquisition à un rythme soutenu, en particulier dans la zone Europe Centrale et Orientale, qui totalise déjà 10 000 collaborateurs. Les acquisitions sont réalisées soit dans le cadre d'une privatisation soit par un rachat négocié directement avec les municipalités, souvent propriétaires des centrales énergétiques et des réseaux de distribution de chaleur et/ou d'électricité.

La transformation d'une entreprise d'Etat dans un pays ex-communiste en entreprise performante du secteur privé passe par des restructurations importantes et complexes. Celles-ci nécessitent, souvent, le remplacement brutal de l'encadrement, une compression importante des effectifs, la révolution du mode de gouvernance, un changement radical de culture organisationnelle...

Le Directeur de la zone PECO consulte le Groupe BPI et lui demande de concevoir, déployer et animer un programme de développement des compétences managériales. 24 hauts potentiels sont sélectionnés pour la première édition dans les cinq pays de la zone : Pologne, Hongrie, République Tchèque, Slovaquie, Roumanie. Ce programme est annoncé comme « Spécifique », « Complexe » et « de Standing » dès le début de l'opération. Il s'agit de bâtir le « *MBA Europe Centrale* » du client.

► La mission

UN PROGRAMME SUR MESURE

Le programme construit par BPI est intensif : itinérant sur neuf mois, décliné en six séminaires plus un *grand oral*. Il inclut un dispositif d'assessment, de tutoring et de coaching individualisé mobilisant les participants sur la mise en œuvre de projets stratégiques à forte valeur ajoutée pour le client.

► Les perspectives

UN MBA AU SERVICE DES HAUTS POTENTIELS

- Développement du capital humain permettant d'assurer la croissance durable dans la zone
- Alignement et mobilisation du capital humain sur les objectifs stratégiques de l'entreprise
- Fidélisation et encouragement à la mobilité des talents
- Identification et promotion des meilleures pratiques locales
- Partage plus systématique des retours d'expérience positifs ou négatifs à fort impact pour l'entreprise
- Apprentissage collectif grâce au benchmarking externe
- Diffusion des standards de l'entreprise
- Renforcement de l'esprit et de la fierté d'appartenance
- Diffusion des valeurs et de la culture du Groupe.
- Développement de tissus collaboratifs au niveau de la zone PECO.

12 mois après, toujours avec BPI, le programme recommence avec une seconde promotion de 24 hauts potentiels.

L'enjeu

L'enjeu est de constituer la pépinière des très hauts potentiels incarnant la génération des futurs numéros 1 et 2 de la zone PECO. Il s'agit, d'une part, d'anticiper et de préparer le passage de relais des expatriés vers des natifs et, d'autre part, de sélectionner les talents qui auront la charge de conduire les prochaines acquisitions et transformations dans la zone et au-delà : Bulgarie, Ukraine, Moldavie, Russie... Derrière cette question du développement du capital humain, c'est la réussite de la stratégie du Groupe dans la zone qui est en jeu.

Zooms

Le programme s'organise autour d'un **fil rouge** qui est une étude de cas conçue à partir de la réalité. Et portant sur des problématiques complexes de prise de contrôle, de transformation et de croissance.

L'architecture générale du programme comprend six séminaires de 3 jours caractérisant le cycle de vie d'une business unit ; ainsi que **quatre modules complémentaires** :

- mise en situation à partir de l'étude de cas,
- compétences managériales & méthodes,
- mise en œuvre des projets stratégiques,
- benchmarking des meilleures pratiques internes et externes.

Principes clefs

Coaching & tutoring individualisés, rythme très intensif, deadline très serrée, pédagogie « essai erreur », travail en équipe transnationale et multifonctionnelle autour du cas, importance des mises en situation, *Grand Oral* devant les membres du COMEX en fin de programme, débouchant sur une décision d'engagement sur les projets stratégiques.