

« Passeport Manager »

Accompagner les nouveaux encadrants sur la durée et infuser une culture managériale commune

Cible : Ensemble des nouveaux managers encadrant au moins 3 salariés : 30 à 50 par an environ, sur l'ensemble des implantations françaises (toutes nationalités ; tout niveau, depuis agent de maîtrise avec potentiel jusqu'au cadre)

Langue : français

Accès : Siemens Management Academy : Extranet connecté en Single Sign-On (SSO)

Conception du dispositif : 18 mois (dont 2 mois pour la conception des 4 modules)

Lancement de la formation : avril 2014

Budget : 4 000€/apprenant/an (inclus hébergement et restauration, e-Learning et présentiels – dont Codéveloppement, goodies...) sur 2 ans

Enjeux - contexte - contraintes spécifiques :

Contexte :

- ❖ Nouvelle organisation mondiale (et France)
- ❖ Enquête de satisfaction interne salariés faisant état d'indicateurs négatifs concernant la qualité du management
- ❖ Réorganisation des services Supports d'ici à fin 2016, avec réduction du nombre des Responsables RH de terrain. Epaulés différemment, les managers devront porter les processus RH en autonomie, d'où la nécessité de s'assurer de les accompagner en amont de leur rôle (impact sur les recrutements de managers, les décisions de mobilité et la formation)
- ❖ Fusions/acquisitions permanentes, et travail en cours sur de nouveaux projets de fusions

Enjeux :

- ❖ Développer une réelle culture et valeur du management dans une organisation largement composée d'ingénieurs, et culturellement très teintée 'expertise' et 'technique'
- ❖ Construire les leaders de demain et commencer à les identifier
- ❖ Créer une communauté de managers : ADN commun, réseau interne et coopération
- ❖ Enjeu particulier sur les premières promotions, considérées comme des pilotes, puis des relais pour déployer les promotions suivantes, notamment grâce à un mentorat individuel des nouveaux managers par ceux des promotions précédentes

Risques :

- ❖ Maîtrise des coûts (difficile d'obtenir l'adhésion de la Direction)
- ❖ Difficultés à passionner le public dans la durée (18 mois) : s'assurer que l'ensemble du dispositif « fasse sens »

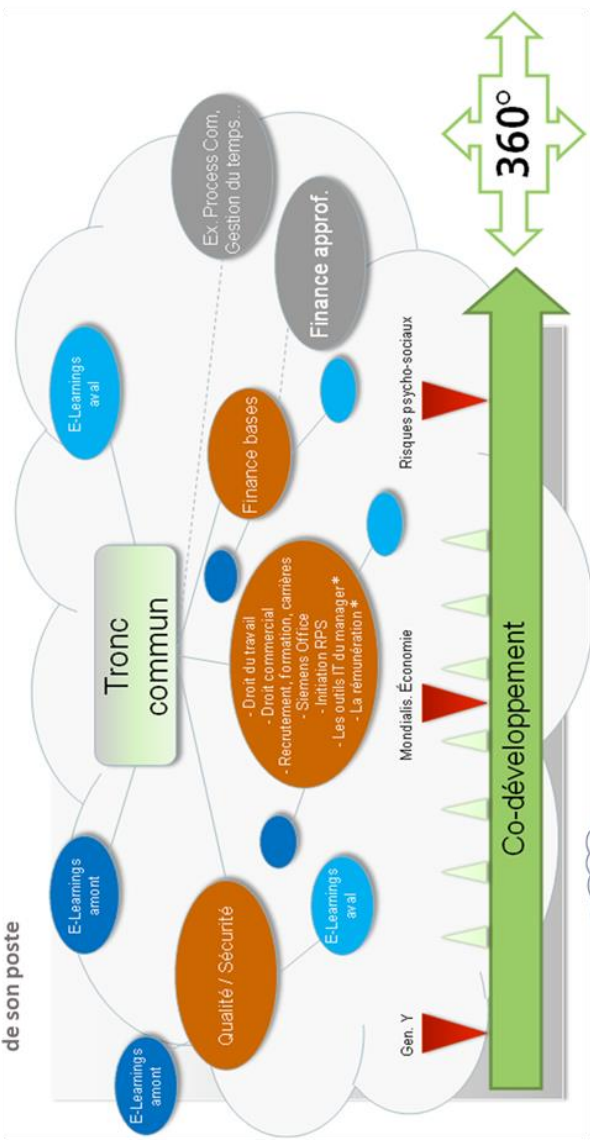
Objectifs pédagogiques :

- ❖ Créer un réseau interne, comprendre le rôle, la valeur ajoutée et la posture du manager, ainsi que les priorités stratégiques Siemens.
- ❖ Créer la feuille de route de leur équipe.
- ❖ Utiliser les leviers de la performance individuelle et de la motivation, ainsi que les styles managériaux.
- ❖ Déléguer avec efficacité, fixer des objectifs SMART, évaluer objectivement et donner un feedback constructif.
- ❖ Connaître les processus RH en s'entraînant à la posture de manager-coach.
- ❖ Prendre conscience de l'importance de la cohésion d'équipe et de la façon de la créer.
- ❖ Connaître le processus de recrutement et son rôle : ils sont sensibilisés au management de la différence (diversité).
- ❖ Analyser la stratégie d'acteurs et impulser une dynamique d'amélioration continue.
- ❖ Communiquer en face à face (notamment gérer les entretiens managériaux délicats), cadrer, préparer et maîtriser les techniques d'animation de réunion.
- ❖ Repérer les RPS, les moyens d'action et de prévention, le réseau d'acteurs.
- ❖ Maîtriser les fondamentaux du droit du travail et du contrat commercial, analyser les principaux documents financiers (bilan, compte de résultat). Connaître son rôle dans la sécurité de ses équipes ainsi que les bases du LEAN.

Le dispositif formation

SIEMENS

- **Modules en présentiel obligatoires**
- modules en présentiel optionnels, fonction du niveau du salarié et de son poste



* Web conférences en temps réel



A la nomination du nouveau manager :
1. Proposition d'Autodiagnostic sur ses compétences managériales

2. Réunion avec le n+1 et le HRBP (séance d'intronisation) :
 Présentation du rôle attendu du manager
 Engagement et signature de la Charte SoF
 Présentation du Passeport et de sa construction

3. Co-construction du Passeport
 Tronc commun obligatoire et modules facultatifs, étalés sur 18 à 24 mois

4. Déroulement du Passeport

5. Co-développement à l'issue du tronc commun

6. Webinaires de prise de recul (ouverts à tout le management)

7. Communication managers dédiée
 (liste de distribution spécifique, package d'informations central régulier pour déploiement homogène –business, projets..., Siemens ManagementAcademy)

Evaluations à chaud après chaque module (et à froid au terme du Passeport) + **360° FB**, 24 à 36 mois après la prise de poste

Accompagnement de l'apprenant et dispositif de communication :

Accompagnement de l'apprenant :

- ❖ Kick-off virtuel (Livemeeting), animé par le Directeur Développement RH, les formateurs et la personne en charge de la logistique et de la planification du Passeport, avec présentation du parrain de promotion (un membre du Comité Exécutif)
- ❖ Séance d'intronisation organisée et animée par le Responsable RH du salarié et son n+1 pour expliquer les enjeux du groupe et le rôle attendu du manager, ainsi que la logique du parcours personnalisé défini
- ❖ Plan d'animation tout au long de la durée du Passeport : vidéocasts hebdomadaires, calendrier manager, messages de rappels, points réguliers avec le manager, séances de co-développement (séances de résolution entre pairs de problèmes vécus)
- ❖ *Siemens Management Academy* : extranet où l'ensemble des managers trouve les contenus relatifs au projet d'entreprise et au rôle attendu du manager dans cette perspective (charte *Shaping our Future*), ainsi qu'une boîte à outils pour savoir quand faire-quoi-comment
- ❖ Auto-évaluation des compétences managériales en amont du programme avec visibilité sur le futur parcours personnalisé
- ❖ Passeport remis aux apprenants à la fin du tronc commun, sous forme de classeur et de « mémo-cartes » qui résument les notions essentielles abordées : de nouvelles cartes sont données aux apprenants à la fin de chaque module satellite.

Dispositif de communication :

- ❖ Plan de communication suivant les différentes étapes du projet :
 - ❖ au lancement du projet global
 - ❖ à chacune des nominations individuelles de nouveau manager
 - ❖ à l'ouverture d'une nouvelle promotion de managers à former dans le cadre du Passeport
- ❖ Présentation aux Comités de Direction des Divisions ainsi qu'aux Partenaires Sociaux
- ❖ Formation à la dynamique du Passeport Manager des forces RH concernées
- ❖ Communication animée (type vidéo) adressée à l'ensemble de la communauté managériale informant de l'ouverture de la Siemens Management Academy et de l'activation du Passeport Manager dans l'offre Formation du groupe

Suivi et mesure des résultats :

Evaluation de l'apprenant :

- ❖ Auto-évaluation avant le démarrage du programme et feedbacks entre apprenants tout au long du parcours après les exercices
- ❖ Evaluation lors des tables rondes annuelles
- ❖ En fin de parcours, le nouveau manager est soumis à un 360° dont l'objet est d'aboutir à un nouveau plan de développement personnel.

Mesure de la satisfaction :

- ❖ Promotion pilote : débrief après chaque module sur son intérêt, sa durée, son contenu...
- ❖ Chaque module fait systématiquement l'objet d'une évaluation électronique à chaud et à froid de la part des apprenants.
- ❖ A l'issue du Passeport Manager, un bilan global est tiré durant le Livemeeting de clôture
- ❖ L'ensemble de ces éléments participe au processus d'amélioration continue du dispositif..
- ❖ 98% de satisfaction (fond et forme) suite aux évaluations à chaud et à froid des apprenants et de leurs n+1
- ❖ Le taux de réalisation des e-Learnings obligatoires est de 93% (objectif visé : 85%)
- ❖ Enquête de satisfaction des collaborateurs tous les deux ans avec un focus important sur la qualité du management qui permettra de mesurer concrètement l'impact de la formation

Perspectives - mises à jour :

- ❖ A partir de la 2ème année, un tutorat des membres des nouvelles promotions réalisé par les membres des plus anciennes va être mis en place. L'objectif est toujours de créer du réseau, d'aider à décroisser l'entreprise et à partager les bonnes pratiques.

Critères	Note (de 0 à 4)	Commentaires
Innovation technologique et pédagogique <ul style="list-style-type: none"> • nombre de modalités différentes utilisées, • pertinence du choix des modalités, ... 	/4	
Efficacité <ul style="list-style-type: none"> • mise en œuvre et résultats, • efficacité pédagogique du dispositif, ... 	/4	
Facilité de déploiement <ul style="list-style-type: none"> • accessibilité pour les apprenants, • dispositif de communication et d'accompagnement du projet, ... 	/4	