

Planification et formation stratégique des cadres chez BASF

StepStone rend transparents les processus de planification complexes

C'est en 1995 qu'est née l'idée de remplacer l'ancienne application et d'implémenter un système RH confirmé dans le service central de Planification et Formation des cadres. La décision d'adopter la technologie client/serveur de StepStone pour sa performance logicielle, ses services et son support technique a été prise fin 1996. Le logiciel est maintenant utilisé dans le cadre de la gestion des RH, la gestion des compétences, la planification des carrières et de la succession ainsi que pour la planification de la formation et la création d'organigrammes. Trois solutions RH ont été envisagées lors de la phase de la consultation : SAP, PeopleSoft et StepStone. SAP était déjà utilisé comme système RH par le groupe BASF, mais StepStone était également bien connu de la société allemande car une version avait été mise en œuvre avec succès outre-Atlantique.

Une solution autonome, paramétrable et fonctionnelle

Après consultation des parties concernées, il s'est vite avéré que la solution pouvait être implémentée en tant que solution autonome. Il s'agissait d'un argument de poids car, les informations sur les cadres étant des données sensibles, le serveur du logiciel de développement RH se trouvait dans le service RH central. Le système était, par ailleurs, administré exclusivement par les employés de ce service. Cet aspect aurait posé un problème aux fournisseurs de solutions non autonomes. Outre son rapport coût-efficacité, la disponibilité du système RH dans le monde entier ainsi que sa simplicité d'utilisation tant pour les employés que pour les services RH d'Asie, d'Amérique et d'Europe étaient également d'importants facteurs pour l'implémentation du logiciel. Ces conditions ont formé la base d'une coopération reposant sur un partenariat entre utilisateur et fournisseur, ainsi que sur l'intégration d'outils de sécurité et de protection des données. Tous ces éléments se sont, depuis lors, confirmés.

La capacité d'extension du système et la flexibilité d'accès aux données enregistrées étaient d'autres éléments décisionnels importants, afin de toujours avoir la possibilité d'effectuer une évaluation individuelle et ciblée. Pour Michael Kohl, responsable de la gestion de l'information et des modules système au service central de Planification et Formation des cadres de BASF, à Ludwigshafen, le système devait être « très flexible, de manière à pouvoir continuellement l'adapter aux besoins spécifiques de la société et garantir ainsi son efficacité sur le long terme ». Le système a été implémenté chez BASF au service central de « Planification et Formation des cadres », à Ludwigshafen et aux États-Unis. Toutes les régions du monde y sont maintenant connectées, créant ainsi une communauté RH englobant l'Europe, l'Asie, l'Afrique et les États-Unis.

Une expertise centrale qui garantit une transparence et une clarté mondiale

Le service « Planification et Formation des cadres » recherche et forme des candidats pour approximativement 650 postes de direction à travers le monde, aux quatre niveaux exécutifs suivants : Conseil de direction, Président de division, Vice-président senior et Vice-président/Directeur.

Ces postes sont comparables quel que soit le pays car ils reposent sur les mêmes standards, comme la responsabilité commerciale, le nombre d'employés ou l'importance stratégique pour le groupe BASF. Le niveau 5 n'est pas défini par le service administratif central pour les unités du monde entier. Environ 1 500 candidats ayant le potentiel pour occuper les postes de direction définis aux niveaux 1 à 4 au cours de leur carrière sont enregistrés dans le système. Ces données sont utilisées lorsque nécessaire, c'est-à-dire dans le cas d'un départ

BASF



prévu ou dans le cadre d'une planification stratégique par simulation, afin de parer à toutes les éventualités au sein du groupe. Des scénarios de succession appropriés sont également générés pour démontrer et visualiser les effets d'un changement de poste.

Les postes vacants peuvent être simplement et rapidement pourvus via l'identification et la proposition automatiques de candidats adéquats selon leurs profils. Les aptitudes individuelles peuvent être comparées aux profils de conditions pour les postes cibles, et présentées de manière graphique afin de veiller à ce que la planification de la succession repose bien sur les qualifications. Un diagnostic initial des besoins en développement peut enfin être effectué à l'aide des « écarts » entre les compétences requises et celles qui sont disponibles. De cette manière, le candidat peut être spécifiquement préparé au poste en question, avec les mesures de formation et de perfectionnement adéquates.

Des données qualitatives pour des résultats positifs

Les données personnelles des candidats retenus pour le poste sont transférées depuis les données RH de SAP. Il ne s'agit pas d'un simple transfert aveugle : seules les données mises à jour et les plus pertinentes sont récupérées. Les données qualitatives telles que le niveau de formation, les points forts, les compétences, les aptitudes spéciales ou les évaluations ne sont pas disponibles dans SAP et sont donc maintenues au sein de la solution de StepStone.

Un plan de carrière sur 8-10 ans est défini pour les candidats sélectionnés. Outre les mesures de formation adaptées, les parcours de carrière sont accompagnés de questions telles que : quel poste est le mieux adapté au candidat ou, le poste en question doit-il être davantage ancré dans la direction générale que dans un domaine plus fonctionnel. Parallèlement, un plan de carrière sur 2-3 ans est établi pour la planification de la succession liée au poste. Cette période plus courte est suffisante pour prendre avec certitude des décisions relatives

à un poste vacant et à un successeur potentiel. L'objectif est de connecter d'autres secteurs de l'entreprise, en plus des différentes régions, de manière à ce qu'ils puissent également en profiter.

La disponibilité centrale du système de gestion du talent permet également aux régions de proposer leurs candidats internes – c'est-à-dire des candidats à la direction, d'un point de vue central – et de les former en interne au sein de leur région, par exemple pour le poste de chef d'équipe. Cela ajoute environ 1500 candidats supplémentaires de part le monde. Dans chaque région, les directeurs sont responsables de la mise à jour de ces données ainsi que de l'organisation des rapports selon leurs besoins.

La solution de StepStone en tant que plate-forme de l'organisation stratégique

La nouvelle solution Web offre des possibilités supplémentaires ainsi que d'autres avantages. Par exemple, les ajouts ou modifications apportés centralement aux données sont immédiatement accessibles aux utilisateurs connectés au système. Actuellement, 50 utilisateurs RH sont autorisés à accéder au système, dont approximativement 20 depuis le siège de Ludwigshafen. La norme développée avec StepStone, et en particulier le succès rencontré, encourage le siège à continuer d'insister sur une solution spécialisée avec StepStone, malgré le fait que la consolidation applicative reste un problème au niveau des RH. Dans ce contexte, regrouper ce système avec d'autres solutions RH comme les applications Excel ou Lotus Notes, par exemple via un portail, peut s'avérer une option.

BASF AG

BASF est l'un des principaux groupes chimiques au monde. Ses clients dans plus de 170 pays, ses sites de production dans 39 pays et ses 90000 employés, dont 38000 à Ludwigshafen, en font une véritable société transnationale. BASF propose à ses clients des produits de haute qualité allant du gaz naturel, du pétrole, des produits pétrochimiques et des produits intermédiaires innovants à des produits chimiques hautement raffinés, des plastiques et des pesticides. En 2002, la société a généré 17,7 milliards d'euros en Europe, soit 55% de ses ventes mondiales. Les unités de recherche, de logistique et bien d'autres sont interconnectées au sein d'un groupe parfaitement intégré. En Europe, BASF possède des sites à Anvers et Ludwigshafen, où se trouve le siège du groupe, composé de plus de 160 filiales et holdings.



StepStone Solutions

StepStone, l'un des pionniers des solutions de e-recrutement, propose une suite complète dédiée à la gestion du Capital Humain (du recrutement jusqu'à la gestion des carrières). Son offre de "Total Talent Management" permet aux organisations de rechercher, de recruter et de gérer les compétences et le talent des meilleurs candidats au moyen de modules de Gestion de la Performance, Gestion de la Rémunération, Evaluation et Gestion des Compétences, Gestion des Carrières et des Plans de Succession, Gestion de la Formation et du Développement. Les solutions web de StepStone équipent plus de 1250 sociétés parmi lesquelles Amazon, Astra Zeneca, British Airways, Cadbury Schweppes, Coca-Cola, Deloitte, la Banque Centrale Européenne, le groupe FIAT, le groupe Caisse d'Epargne, McDonald's, TNT, Toyota, Vodafone, Xerox et Yahoo. StepStone revendique une forte proximité avec ses clients grâce à ses bureaux en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, en Asie, ainsi qu'en Australie.

Contact

France +33 1 55 80 73 38, fr@stepstonesolutions.com