

## La planification stratégique des cadres s'envole

Gestion active des cadres chez Lufthansa – Une transparence instantanée grâce à la solution StepStone

Lufthansa a conçu un système basé sur le logiciel de StepStone afin d'orienter la planification stratégique des cadres et de disposer d'une cartographie du potentiel des cadres supérieurs et intermédiaires. Ce nouveau système permet d'identifier de manière sélective les cadres et les compétences afin de pourvoir les postes vacants avec des candidats internes qualifiés.

Pour rester compétitif, un fournisseur de services doit toujours considérer ses employés comme sa ressource la plus importante. « Dans cet objectif, la formation ciblée et systématique des cadres est absolument essentielle », explique le Dr Sylvia Branke, Directrice des stratégies de développement des cadres chez Lufthansa, en faisant référence au principal défi à relever pour une grande compagnie aérienne internationale comme la Deutsche Lufthansa AG en termes de gestion du capital humain. Et d'ajouter : « Les qualités de leadership, les compétences et le savoir-faire technique doivent être synchronisés avec les plans d'affaires et les objectifs stratégiques de l'entreprise. »

Aujourd'hui, l'un des principaux objectifs de développement des cadres est de pouvoir, à tout moment, dresser un bilan du potentiel du groupe en ressources humaines, de manière à pouvoir immédiatement affecter du personnel interne aux postes vacants. Un autre objectif clé consiste à former les cadres de manière plus ciblée, afin de promouvoir la planification des carrières et de la succession. Dans le cadre de son système de formation des cadres eXam (Executive Asset Management), la Lufthansa utilise le logiciel de StepStone afin d'administrer et de contrôler les données relatives au potentiel et aux performances de ses cadres supérieurs et intermédiaires. Cet outil permet, de manière flexible et multifonctionnelle, de compiler et générer des rapports relatifs au capital humain, et même d'effectuer des analyses ad hoc. En quelques clics de souris, il est possible d'évaluer le niveau du capital humain d'une direction pour les familles de postes. Il permet également d'identifier les besoins de développement ainsi que tout candidat potentiel parmi les cadres supérieurs et junior. En comparant les spécifications d'un poste aux qualifications individuelles, les directeurs des ressources humaines peuvent identifier le talent adéquat pouvant être préparé pour un poste donné grâce à une formation adaptée aux capacités spécifiques et aux compétences requises. Ce programme permet enfin d'évaluer, à tout moment, les effets d'un changement de poste et de déterminer le classement des candidats potentiels pour veiller à ce qu'il n'y ait pas de rupture dans la succession des fonctions clés.

Afin d'implémenter, à l'échelle du groupe, le système de développement des cadres conçu par ses soins, le Dr Branke recherchait une solution performante de gestion du talent. Après un examen minutieux des différentes offres du marché, elle s'est rapidement décidée pour la solution de StepStone. Cette solution 100 % Web a en effet impressionné les spécialistes des ressources humaines et les experts en informatique de la Lufthansa avec son large éventail d'options. Outre ses fonctionnalités générales, la solution a également séduit l'équipe du Dr Branke grâce à sa convivialité, sa souplesse d'utilisation ainsi que sa configurabilité au niveau de la gestion des processus et de la création de mises en page pour les formulaires et les rapports reprenant l'identité visuelle de Deutsche Lufthansa.



# Lufthansa



### Résultats clés

- Lufthansa utilise la solution de StepStone pour exécuter son système eXam de formation des cadres.
- À l'heure actuelle, le service « Stratégies de développement des cadres » a implémenté la solution dans les secteurs Passenger Airlines, LH Technik, LH Cargo, LH Systems, Lufthansa Flight Training (une société affiliée) ainsi que dans d'autres services du siège.
- Différentes fonctionnalités d'analyse fournissent un tableau actualisé du potentiel de chaque direction et de toutes les familles de postes.
- Gestion des données pour 800 postes d'encadrement junior et senior de niveau directeur.
- Capacité de mise à jour des informations principalement via l'outil Self-service.
- Modules implémentés : Gestion des RH, Evaluation & Compétences, Carrières & Plans de succession, Reporting.
- Intégration au système SAP.

*Pour l'essentiel, nous avons créé un système de comité de développement des cadres nous offrant davantage de transparence sur le potentiel de management dans le groupe et son développement. A tout moment, la solution permet d'analyser les conséquences d'un changement de poste, d'identifier avec un scoring les meilleurs candidats potentiels à un poste et de projeter pour une famille de postes le surnombre ou le manque de candidats.*

*Dr Sylvia Branke, Directrice des stratégies de développement des cadres, Deutsche Lufthansa AG*

Enfin et surtout, un autre critère important a été son intégrabilité avec SAP, une solution standard utilisée par les ressources humaines du groupe Lufthansa pour régulièrement rapprocher les données. En adoptant une approche top-down, le logiciel a été déployé en 2002 au niveau de la direction puis, après coordination avec chaque division, sa mise en œuvre s'est poursuivie à tous les autres niveaux de management. Dans la base de données centrale, la solution gère actuellement les informations relatives aux compétences, aux forces, aux capacités spéciales et autres caractéristiques d'environ 1200 cadres supérieurs et junior à l'échelle du groupe. Outre l'implémentation du système au sein de la compagnie, la Lufthansa prévoit également d'introduire d'autres composants de la solution pour la création d'organigrammes. Cela permettra aux décideurs de mieux visualiser les relations entre la structure organisationnelle, le capital humain de chaque direction et les scénarios d'attribution des postes.

### Deutsche Lufthansa AG

Deutsche Lufthansa AG est l'une des plus importantes compagnies aériennes au monde. Le groupe se focalise sur ses compétences de bases dans les six secteurs de marché suivants : Passenger Airlines, LH Cargo, LH Technik (maintenance aéronautique, réparation et révision), LSG Skychefs (restauration), Thomas Cook AG (agence de voyage) et LH Systems (services informatiques). En 2005, Lufthansa a réalisé un chiffre d'affaires de 18,1 milliards d'euros, soit 6,5% de plus que l'année précédente. Le bénéfice d'exploitation est passé à 577 millions d'euros, soit une augmentation de 50,7%. Quant au résultat net, il a augmenté de 12,1% pour atteindre 453 millions d'euros. Le groupe comptait 92000 employés à travers le monde fin 2005.

### 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 1100 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.



### Les défis...

- Un besoin de transparence et la possibilité de comparer les informations relatives au potentiel de direction au sein du groupe.
- La possibilité d'effectuer des analyses quantitatives par rapport aux postes vacants et au potentiel parmi les familles de postes.
- Des procédures manuelles.

### ...et les solutions

- Un support technologique pour le développement et la gestion du potentiel des cadres avec des analyses multifonctionnelles.
- Un système de formation des cadres actif et prévisionnel.
- Une évaluation ciblée des postes d'encadrement potentiellement vacants.
- Une base de données transparente et standardisée comprenant, entre autres, des données sur le potentiel des cadres supérieurs et juniors.

### Contact

France +33 1 55 80 73 38, [fr@stepstonesolutions.com](mailto:fr@stepstonesolutions.com)