

Préparer l'avenir avec la gestion globale du talent

The Linde Group et sa stratégie RH standardisée –
La transparence des processus grâce à la solution de StepStone

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie d'entreprise et conformément à sa culture orientée performance, le groupe technologique international Linde, présent dans plus de 80 pays, a restructuré sa division de développement RH et créé une stratégie RH. Grâce à StepStone, The Linde Group a conçu une panoplie d'outils complète pour mettre en oeuvre un système de rémunération basé sur la performance, une solution efficace pour la gestion du potentiel des collaborateurs ainsi qu'un processus de planification de la succession ciblée au sein du groupe. « LeadIng. » est un concept inventé par Linde à partir de « leadership » et de l'abréviation allemande « Ingénieur » pour désigner la vision et les compétences centrales du groupe. Conformément à sa nouvelle philosophie d'entreprise, Linde est en train d'optimiser ses structures, ses processus et ses procédures internes afin de pouvoir constamment renforcer ses capacités face à la concurrence internationale. Cela entraîne l'intégration étroite des processus stratégiques, financiers et RH afin de garantir désormais leur optimisation dans la durée. « Ce qui distingue nettement les entreprises prospères des autres, c'est le rôle actif que joue le comité de direction dans le développement des cadres et en matière de stratégie RH », explique le Dr Michael Prochaska, en référence à l'importance cruciale de la gestion du capital humain (HCM) pour le succès d'une entreprise.

Le Dr Prochaska, Directeur de la stratégie et du développement des RH chez Linde, se réfère à plusieurs études reconnues publiées aux États-Unis et en Europe, qui désignent la planification de la succession ainsi que l'évaluation régulière de la performance et du potentiel comme facteurs clés de succès.

Dans le cadre de « LeadIng. », sa nouvelle philosophie d'entreprise, Linde a ouvert un nouveau chapitre en matière de gestion des RH et lancé, en 2003, un programme d'amélioration global qui durera plusieurs années. Le groupe allemand a en effet restructuré son développement RH et standardisé sa stratégie. Son système de rémunération, sa solution pour la gestion du potentiel des collaborateurs ainsi que son processus spécifique de qualification continue constituent les points clés du concept. C'est au siège du groupe qu'est géré globalement le capital humain, afin de mettre à profit les synergies RH interdivisions et atteindre un niveau de qualification élevé de façon uniforme.

« Des processus standardisés et des outils informatiques puissants sont essentiels pour relever les défis de gestion du personnel auxquels doit faire face un groupe actif sur le plan international », continue le Dr Prochaska. En utilisant l'outil HR StepUp! et le logiciel de StepStone, son équipe a pu générer les outils informatiques nécessaires sous la forme de divers programmes.

Juste après l'adoption réussie de son système de bonus, dans le cadre d'un dispositif de rémunérations basé sur la réussite et la performance, The Linde Group a implémenté l'outil HR StepUp! afin de prendre en charge les processus cibles au niveau du système. La planification de la succession en est le pilier et garantit que les postes clés au sein du groupe soient pourvus, tout en permettant aux individus de planifier leurs parcours de carrière respectifs. Les informations relatives aux profils de condition des aptitudes et aux exigences en matière de compétence sont mises en corrélation avec l'expertise et le potentiel des collaborateurs.



THE LINDE GROUP



Points Clés

- The Linde Group a adopté la solution de StepStone comme base du programme HR StepUP! de gestion globale des ressources humaines.
- La solution est implémentée dans toutes les divisions du groupe et utilisée par 400 cadres et 50 responsables RH.
- La planification de la succession à l'échelle du groupe permet de veiller à ce que les postes vacants soient pourvus et d'encourager la planification de carrière individuelle.
- Gestion des données de 1 000 postes d'encadrement.
- Mise en oeuvre d'un dialogue de management relatif aux évaluations du potentiel et des compétences grâce au self-service.
- Modules implémentés : Gestion des RH, Carrières & Plans de succession, Management de la performance et Reporting.
- Intégration dans les systèmes d'information existants (SAP entre autres).

Le recrutement professionnel de cadres et de collaborateurs qualifiés, la promotion du talent via la planification de la succession à l'échelle du groupe et le développement constant des ressources humaines à tous les niveaux sont les pierres angulaires de notre stratégie RH.

Dr Michael Prochaska, Directeur de la stratégie et du développement des RH pour The Linde Group

L'instrument clé de la planification de la succession est la « carte de succession », qui fournit en instantané un graphique avec les problématiques spécifiques de n'importe quelle division. L'outil « management portfolio » rend transparent la performance et le potentiel d'une division et peut générer des informations détaillées sous la forme de listes d'employés par poste ou division. Quant à l'outil « risk portfolio », il permet de répondre à des questions relatives aux types de collaborateurs dont le risque de départ est le plus élevé. Enfin, afin de déterminer les qualités requises d'un candidat pour un poste, ses compétences et son potentiel sont évalués par les superviseurs (entretien de management) ou par des évaluateurs externes ou internes qualifiés (évaluation du leadership).

« En utilisant des outils basés sur la solution de StepStone, nous avons obtenu un niveau de transparence maximum en ce qui concerne nos talents, ce qui nous permet en particulier de promouvoir notre potentiel interne », explique le Dr Prochaska. La collecte centralisée de toutes les données relatives à la définition des objectifs, à la planification de la succession, au développement des parcours de carrière et aux flux de travail internes associés permet une analyse immédiate par rapport aux processus papier. À cet égard, le Dr Prochaska applaudit en particulier la flexibilité de la solution qu'il est possible d'adapter directement aux processus spécifiques à Linde. Les autres avantages du logiciel de StepStone sont sa couverture fonctionnelle dédiée au HCM, son utilisation à l'échelle du groupe via Internet ainsi que son intégration facile dans les systèmes d'information (SAP R/3 et autres).

The Linde Group utilise actuellement HR StepUp! pour tenir à jour les informations sur les compétences, les forces, les aptitudes spéciales et les autres caractéristiques d'environ 1 000 postes d'encadrement. Les séances de formation ainsi que la participation des responsables RH lors de la définition des processus cibles du système ont permis son acceptation et son implémentation rapide au sein du groupe. « Aujourd'hui, la planification et les stratégies RH sont entièrement intégrées à la stratégie d'entreprise et donnent une incontestable valeur ajoutée au succès d'une société. »



The Linde Group

Linde est un groupe technologique international dont les divisions Gas & Engineering et Material Handling sont les plus importantes de leurs secteurs. Après 125 ans d'innovation et d'invention, le groupe emploie toujours 42 000 personnes dans le monde et a généré un chiffre d'affaires de 9,5 milliards d'euros en 2005. La division Gas & Engineering comprend des activités dans les secteurs des gaz industriels et médicaux ainsi dans la construction et l'ingénierie d'usine. Lorsqu'il s'est agi de relever des challenges internationaux, ces deux divisions ont pu bénéficier d'un échange mutuel d'informations et d'expertise. En acquérant le britannique The BOC Group plc, Linde est devenu l'un des premiers groupes mondiaux de gaz et d'ingénierie. La société prévoit, à l'avenir, de concentrer toutes ces opérations sur cet important segment de marché.

Les défis...

- Intégrer la nouvelle stratégie d'entreprise et une culture orientée performance à la gestion RH et aux processus RH.
- Manque de transparence pour promouvoir les capacités et le potentiel des collaborateurs.
- Processus non standardisés au niveau du développement RH et de la planification de la succession.

...et les solutions

- Première introduction et implémentation d'une stratégie RH et d'un programme de développement à l'échelle du groupe.
- Une stratégie RH standardisée reposant essentiellement sur la planification de la succession, des systèmes de rémunération basés sur la performance, la gestion efficace du potentiel des collaborateurs et des programmes de qualification continue.
- Implémentation d'un système informatique centralisé de gestion des RH.
- Des processus standardisés et transparents à l'échelle du groupe et une base de données pour la gestion des RH.

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'Épargne, 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