



Service des formations professionnalisées

MASTER 2

DROIT ET SCIENCES DU TRAVAIL EUROPEEN

UE2 Gestion des ressources humaines
(Cours de M. Mignonac)

04 janvier 2017

9h30-11h ou 9h30-12h30

Aucun document n'est autorisé.

Epreuve évaluée en 3h ou 1,5h selon le choix de l'étudiant exprimé sur la fiche choix des épreuves.

Année universitaire 2016-2017

Session 1

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE

2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - Fax : 05 61 63 37 98
www.ut-capitole.fr

pagination indépendante à chacun des sujets

Aucun document n'est autorisé pendant l'épreuve

Master Droit et Sciences du Travail Européen

Gestion des Ressources Humaines

Durée de l'épreuve : 1 heure 30 minutes

Question

Utilisez de manière pertinente des théories de la motivation afin d'expliquer les comportements et réactions de Marie à l'occasion de :

1. Sa prise de poste
2. Sa mission au Costa Rica
3. Son entretien d'évaluation
4. Sa rencontre avec Suzanne

CAS

Étudiante de dernière année à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), Marie Lalonde avait passé plusieurs entretiens d'embauche. Elle faisait partie des meilleurs étudiants de sa classe, participait activement à nombre d'activités parascolaires et avait mérité le respect de ses professeurs. Chaque société qui l'avait reçue en entrevue lui avait fait des propositions. Après mûre réflexion, elle décida finalement d'accepter l'offre d'une multinationale, Produits universels. Le salaire proposé (50 000 \$) et les avantages étaient excellents, et il semblait y avoir des possibilités intéressantes de promotion.

Marie prit son poste quelques semaines après l'obtention de son diplôme et maîtrisa très rapidement ses tâches et responsabilités. À plusieurs occasions, on lui demanda de prolonger sa journée de travail, car les délais de remise de certains rapports étaient serrés. Elle acceptait sans hésiter même si, en tant que cadre en forfait jours, elle n'était pas rémunérée pour ses heures supplémentaires. De plus, elle rapportait assez souvent du travail chez elle pour travailler sur son ordinateur et pousser plus loin certaines analyses. Elle venait même parfois au bureau pendant les week-ends pour faire le point sur l'avancement de ses projets ou simplement pour se mettre à jour dans la montagne de courrier accumulé.

L'occasion se présenta pour son directeur de lui confier une tâche relativement difficile. Apparemment, une usine située au Costa Rica connaissait des problèmes de production. La qualité de l'un des produits était très douteuse, et les rapports obtenus sur cette question étaient assez déroutants. On demanda à Marie de faire partie de l'équipe chargée de se pencher sur la question de la qualité et des rapports. L'usine était située près de ses sources de matières premières, en plein cœur de la jungle ; aussi, pendant trois semaines, l'équipe envoyée sur place du-t-elle s'accommoder de conditions de séjour difficiles. Elle parvint cependant, au cours de cette période, à trouver l'origine du problème, à corriger la situation et à améliorer les procédures d'élaboration des rapports.

Le chef d'équipe, un ingénieur qualité, fit parvenir la note suivante au directeur de Marie : « Je tenais à vous informer de l'excellent travail effectué par Marie Lalonde lors de notre séjour au Costa Rica. Ses suggestions et ses idées à l'égard des procédures d'élaboration des rapports ont été précieuses. Sans son aide, nous aurions sans doute dû rester trois semaines de plus et, personnellement, j'en avais plus qu'assez des moustiques ! Merci de nous l'avoir envoyée. » Produits universels, comme la plupart des entreprises, possède un système d'évaluation annuelle de la performance des salariés. Comme Marie venait de passer un peu plus de 12 mois au sein de la société, le temps de son évaluation était venu. Lorsqu'elle entra dans le bureau de son directeur, elle était nerveuse, car c'était sa première évaluation et elle ne savait

à quoi s'attendre. Une fois la porte fermée, ils échangèrent quelques plaisanteries pour détendre l'atmosphère, et Robert entra dans le vif du sujet.

Robert – Comme je vous l'ai dit la semaine dernière, Marie, cette rencontre va me permettre de vous faire part de mon appréciation de votre travail. En outre, vous n'êtes pas sans savoir que performance et rémunération vont de pair. Comme la philosophie de notre société est de récompenser les éléments performants, nous abordons ces évaluations avec beaucoup de sérieux. J'ai consacré pas mal de temps à penser à votre performance au cours de l'année écoulée mais, avant de commencer, j'aimerais connaître vos impressions sur Produits universels, sur vos tâches, ainsi que sur moi en tant que directeur.

Marie – Sincèrement, Robert, je n'ai pas à me plaindre. Tout ce qui concerne Produits universels et mon poste correspond à ce qu'on m'avait présenté. J'aime beaucoup travailler ici. Le personnel est très obligeant et, dans mon équipe, l'atmosphère est agréable. Mon poste offre amplement de défis à relever. Je sens qu'on m'apprécie et j'ai l'impression d'avoir un rôle à jouer. Vous-même, vous vous êtes montré patient et prévenant à mon égard. Dès mon arrivée, vous m'avez permis de m'engager pleinement et vous avez bien accueilli mes opinions. J'ai beaucoup appris avec vous et je vous en remercie. Donc, en résumé, je suis heureuse d'être ici.

Robert – Parfait, Marie, j'espérais vous entendre dire tout cela parce que, de mon point de vue, la plupart des personnes avec qui vous travaillez ressentent la même chose. Mais avant d'aborder la dimension qualitative de cette évaluation, permettez-moi d'examiner avec vous la dimension quantitative. Comme vous le savez, le classement va de la note 1, la plus basse, à la note 5, la plus élevée. Examinons chaque catégorie, et je vous donnerai des détails sur mon raisonnement pour chacune d'entre elles.

Robert commença par la catégorie I (quantité de travail) et finit par la catégorie X (travail en équipe). Il accorda à Marie, selon la catégorie, la note 4 ou 5. En fait, elle n'obtint que deux fois la note 4, et Robert lui expliqua que cela était normal et correspondait à des domaines qui requéraient une certaine amélioration de la part de la majorité des salariés.

Robert – Comme vous pouvez le voir, je suis très satisfait de votre performance. Vous avez reçu les notes les plus élevées jamais accordées à l'un de mes subordonnés. Votre attitude, votre motivation et votre contribution sont des plus appréciées. L'équipe en mission au Costa Rica n'a eu que des louanges à votre égard, et la directrice de l'usine m'a confié que personne avant vous n'avait pu lui expliquer aussi bien les procédures d'établissement des rapports. Devant une telle performance de votre part, que je qualifierais d'épatante, je suis ravi de vous accorder dès aujourd'hui une augmentation de 10 % !

Marie (bouche bée et les yeux brillants) – Robert, franchement, je n'en reviens pas ! Je ne sais pas quoi dire... je vous remercie beaucoup. J'espère pouvoir mériter votre confiance et continuer à faire un aussi bon travail. Merci, vraiment, merci !

Marie prit congé de Robert, le remercia encore vivement et sortit de son bureau avec un large sourire. Elle était aux anges. Non seulement l'évaluation de sa performance lui avait paru des plus cordiales, mais ses notes étaient remarquables, et l'augmentation de salaire la satisfaisait pleinement. Elle savait pertinemment, pour en avoir discuté avec des collègues, que Produits universels n'accordait en moyenne que des augmentations de 5 %. Elle s'était préparée à se

satisfaisante de cela, ou peut-être d'un 6 % ou 7 %, mais 10 % !... Super ! Incroyable ! En se rendant à son bureau, elle croisa Suzanne, une collègue.

Suzanne – Eh ! Marie ? Perdue dans tes pensées ? T'as l'air en forme ! On dirait que tu as eu des bonnes nouvelles. Quoi de neuf ? Suzanne Gauthier, récemment engagée, travaillait également avec Robert. Elle aussi était diplômée de l'UQAM, de la promotion qui avait suivi celle de Marie. Elle avait été une étudiante brillante, parmi les meilleurs, autant dans ses études que dans les activités parascolaires. Ses professeurs l'avaient chaudement recommandée.

Marie – Oh ! Excuse-moi, Suzanne. Je pensais à Produits universels et aux chances de promotion qu'on nous offre ici.

Suzanne – Oui, c'est vraiment magn...

Marie – Et j'arrive de ma première évaluation de performance. Il n'y a vraiment pas de quoi fouetter un chat ! En fait, ça m'a vraiment remonté le moral, j'ai trouvé ça stimulant. J'ai obtenu un très bon classement et je suis impatiente de recommencer l'an prochain ! On a de la chance de travailler ici.

Suzanne – Tu peux le dire. J'étais sidérée qu'ils m'engagent dès la fin de mes études et surtout à un tel salaire. Entre toi et moi... je commence à 55 000 \$! Non mais, t'imagines ! Je n'en croyais pas mes oreilles !... Marie ? Marie, où vas-tu ? Marie, pourquoi me dis-tu que c'est injuste ?... Marie...

Aucun document n'est autorisé pendant l'épreuve

Master Droit et Sciences du Travail Européen

Gestion des Ressources Humaines

Durée de l'épreuve : 3 heures

Le cas suivant présente la manière dont a été recruté en interne puis sélectionné le nouveau directeur des Affaires Économiques chez C&C avec l'aide d'un *assessment center*.

Questions

- 1) **Quelles raisons poussent Sabine Laland et Cyrille Bouller à recourir aux services de MaxiHom, pour évaluer les candidats via un *assessment center*.**
- 2) **Expliquez les réactions de Marielle en vous fondant sur une ou plusieurs théories de la motivation**
- 3) **De manière générale, quels avantages l'utilisation d'un *assessment center* présente-t-il en matière de sélection des candidats ?**
- 4) **Quels défauts présente le recours à un *assessment center* dans ce cas précis ? Quelle autre voie les décideurs auraient-ils pu choisir ?**

DOCUMENTS

Interview de Marielle (Candidate au poste de directeur des Affaires Economiques de C&C)

Interview de Philippe Dupont (Consultant de la société MaxiHom, un *assessment center*)

Interview de Cyrille Bouller (*HR Partner* chez C&C)

Annexe : Présentation du Test

Interview de Marielle, Candidate au poste de directeur des Affaires Economiques de C&C

Marielle : La première fois que j'ai vu apparaître le poste de Directeur des Affaires Economiques, c'était en mars, dans la présentation faite aux salariés par la direction du groupe. Ils souhaitaient nous informer des changements qui allaient nous impacter avec la restructuration. J'ai immédiatement compris que ma seule chance d'évoluer dans le groupe était d'avoir ce poste : j'en avais les compétences et cela me permettrait enfin de récupérer une équipe à manager et d'avoir la puissance de feu qui me manquait depuis deux ans. En quittant mon précédent poste, j'avais quitté l'équipe que j'avais créée pour passer sur une fonction similaire mais avec un *scope* plus large et avec à l'horizon la récupération d'une équipe ; sauf que depuis deux ans j'étais seule : je jouais les « MacGyver » sans qu'on me donne les ressources humaines nécessaires ! Je suis donc allée voir Sabine, la directrice France, et posé, officieusement, ma candidature, puisque rien n'avait été publié. Elle m'a écoutée et dit qu'elle était ravie d'accueillir ma candidature. Evidemment, elle m'a *challengé* principalement sur mes relations avec Pierre Louis qui n'avaient jamais été bonnes. La question se posait de savoir comment j'allais gérer notre relation si je devenais sa Directrice. Je lui ai assuré que pour ma part j'appréciais les compétences professionnelles de Pierre Louis. En revanche, il était évident que mon management serait plus « serré » que celui dont il avait bénéficié et que j'aurais une exigence quant aux résultats qu'il fournirait. Concernant ma vision du travail attendu par ce service et son organisation, je lui ai fait part de plusieurs éléments et en particulier du fait qu'il était impératif pour moi que, contrairement à ce qui se passait dans la configuration actuelle, l'ensemble du service travaille dans un mode collaboratif. Je lui d'ailleurs envoyé quelques jours plus tard le fruit de l'ensemble de mes réflexions à ce sujet et un plan de réorganisation de l'équipe.

J'ai ensuite rencontré Cyrille, le *HR partner*. Je savais que Cyrille était intime de Pierre Louis et de son équipe donc évidemment j'étais méfiante. Mais Cyrille semblait favorable à ma candidature. Courant mai, j'ai revu Cyrille puis Sabine pour savoir où en était leur décision car il fallait que je sois fixée par rapport au MBA auquel j'avais *candidaté* parallèlement à ce poste de Directeur. Et en juin, lorsque j'ai officiellement été reçue au MBA, j'ai eu une autre conversation téléphonique avec Sabine lors de laquelle elle me disait que j'étais dans la *short list* avec deux autres candidats qui étaient Pierre Louis et un autre collègue, David. Comme je lui faisais remarquer que la *short list* n'était malheureusement pas le poste, elle m'a tout à coup assuré que c'était moi la mieux placée. J'ai senti un soulagement.

En juin j'ai finalement appris qu'ils avaient décidé de faire passer un test en *assessment center* à Pierre Louis, David et moi-même (*le test est reproduit en annexe*). La chose m'a vraiment surprise car il n'avait jamais été question de cela et ils avaient vraiment tous les éléments pour faire leur choix ! Alors que je semblais clairement positionnée pour être le nouveau Directeur d'après les personnes avec qui je travaillais et qui seraient mes futurs collaborateurs – sauf Pierre Louis et Kristelle, son bras droit –, alors que ma dernière conversation téléphonique avec Sabine était claire, la surprise était vraiment désagréable ! Je sentais qu'un truc clochait. J'ai quand même gardé espoir car Sabine m'a demandé d'intervenir auprès du *top management* lors d'une réunion importante début juillet. Je devais être en congé à ce moment-là mais elle a insisté pour que je sois présente et j'ai donc dû annuler mes congés. Cela a confirmé qu'on avait une belle reconnaissance pour mon travail et j'ai pensé que c'était bon signe. Le test était prévu pour avant les vacances, mais finalement il a été repoussé au 2 septembre. La difficulté c'est que mon entrée au MBA devait se faire le 6 septembre ! Dans ces conditions mes vacances n'ont pas été bonnes : ne pas savoir à quelle sauce on va être mangé n'est pas facile à vivre. Cela d'autant plus que fin août, il a finalement été décidé que

puisque la décision ne serait pas prise avant le 6 septembre, je devais intégrer le MBA quitte à le quitter quelques jours plus tard si finalement la décision de me confier le poste était prise. Par ailleurs j'ai appris que finalement Pierre Louis n'était plus dans la course mais que Kristelle y était ! C'était juste difficile à accepter pour moi car cette personne, à qui je reconnaissais des qualités techniques, n'avait jamais managé, n'avait jamais changé de poste depuis neuf ans qu'elle était dans le groupe et était connue pour sa personnalité hautaine et non-coopérative. Pierre Louis de son côté avait obtenu un accord pour quitter l'entreprise tout en continuant à apporter ses compétences en tant que consultant extérieur. Comme c'est souvent le cas, la décision a pris encore plus de temps que prévu et c'est finalement le 31 septembre que Sabine et Cyrille m'ont annoncé que je n'avais pas le poste et que c'est Kristelle qui l'avait obtenu ! Pour moi cette décision était un non-sens managérial absolu !

Les raisons données par Sabine et Cyrille étaient que Kristelle avait parfaitement réussi le test, ce dont je ne doutais pas car elle a un QI impressionnant. Maintenant si c'était ça l'objectif du test, il fallait le dire tout de suite... Comment est-il possible de se décider sur les seuls résultats d'un test pour confier un poste de manager ? Pour un peu, on se croirait dans la fonction publique (même si je n'ai rien contre les fonctionnaires) ! En plus, pour ce qui me concernait, le test faisait ressortir des non-sens absolus, à l'exception du profil SOSIE du test de personnalité qui était parfaitement cohérent avec ce que je savais de moi. Les conclusions des exercices du test disaient que j'étais quelqu'un de peu rigoureux, ce qui est incohérent avec le fait que j'ai un doctorat et publié pas mal d'études et de peu créatif alors que je suis justement reconnue dans l'entreprise pour les apports novateurs que j'ai faits !

Et je ne parle pas du fait que le test ne permettait en rien de tester la capacité de manager une vraie équipe ! Le principal enjeu du poste c'était pourtant bien celui-là ! Je ne vois pas comment on peut tester cela dans le cadre d'une équipe fictive, comment un candidat peut prendre toutes les décisions du haut de sa tour d'ivoire, sans échanger avec son équipe et surtout quand cette équipe est faite d'experts seniors ! Bref, pour ma part, j'ai passé le test considérant que la plupart des décisions ne relevaient pas de l'urgence absolue, et qu'il était au contraire important de pouvoir consulter mon équipe. Personnellement, si j'ai une équipe c'est pour utiliser ses compétences, son savoir et l'impliquer, ce qui ne m'empêche en aucun cas de décider, et vite si nécessaire, mais après ! Or il semble que pour « gagner des points » dans le test, il aurait fallu à l'inverse que je décide de tout, toute seule, et tout de suite ! J'ai trouvé cela ridicule et contre-productif.

Bref, la douche était froide car j'ai vraiment eu le sentiment qu'ils m'ont prise pour une pomme ! Comme s'ils m'avaient trébuchée du début à la fin ! En plus, j'ai pu observer par la suite que les propositions d'organisation de l'équipe que j'avais faites à Sabine avaient été reprises. Malheureusement la plupart des experts de cette équipe sont partis quand ils ont vu que c'était Kristelle qui allait être Directeur ! Quel gâchis ! Je me suis même demandé si Sabine et Cyrille avaient vraiment été sincères et si Pierre Louis n'avait pas manœuvré de manière habile pour assurer son futur en mettant en place son bras droit sur le poste ; avec Kristelle à la tête du service et lui en consultant extérieur, il est clair que cela allait être plus facile pour lui ; avec moi, cela aurait été moins simple car je lui aurais demandé des comptes précis sur ses missions ! Peut-être les dés étaient-ils pipés depuis le début, je ne sais pas ; ça a en tout cas vraiment été une déception très dure à accepter pour moi ! Après mon MBA je ne suis pas sûre que j'aie envie qu'ils puissent encore compter sur moi....

Interview de Philippe Dupont, Consultant de la société MaxiHom

Philippe : Lorsque j'ai rencontré la Directrice France du groupe C&C, Sabine Laland, et son *HR Partner*, Cyrille Bouller, ils souhaitaient que j'organise rapidement un test pour identifier parmi trois candidats quel était celui qu'ils devaient promouvoir dans un futur poste.

Ils m'ont expliqué que le poste à pourvoir devait être créé dans les mois à venir, dans le cadre d'une restructuration importante du groupe, ce qui allait générer beaucoup de remous... Le groupe, bien que réalisant des bénéfiques records, avait décidé de faire un plan social et de licencier une centaine de personnes sur les fonctions support, à l'occasion d'un regroupement entre la France, la Belgique et la Suisse. Dans le même temps ils fermaient une usine employant 400 personnes. Bref, les discussions en interne étaient particulièrement houleuses et les places devenaient chères ! Concernant le poste sur lequel ils devaient choisir un candidat, ils voulaient que l'évaluation soit particulièrement discriminante car les trois candidats en présence étaient considérés comme des candidats de valeur.

Bien que je comprenne très bien les doutes qui habitent parfois les managers dans le choix des salariés qu'ils souhaitent promouvoir, j'ai trouvé leur démarche un peu « étonnante » pour deux raisons. Tout d'abord, les candidats étaient tous dans la société depuis au minimum cinq ans et il y avait donc eu de nombreuses occasions de les observer dans des situations très variées; leurs qualités et défauts devaient donc être bien connus de tous. Ensuite, le candidat retenu devait être managé par Sabine Laland... Dans ces conditions, il me semblait que Sabine Laland, avec l'appui de Cyrille Bouller, était parfaitement capable de juger quel serait le candidat le mieux à même de remplir les objectifs qui allait lui être assignés. Bon, en même temps, entre nous, moi en tant que consultant, ça arrange mon entreprise que d'autres viennent nous trouver pour faire leur boulot ! En fait, à bien y réfléchir, ils étaient assez mal à l'aise par rapport aux trois candidats, sans que je sache bien pourquoi, et c'est pour ça qu'ils avaient besoin de nous. Ils semblaient ne pas vouloir me donner tous les éléments de la situation... ce qui est en fait assez courant dans mon métier...

Quoi qu'il en soit, Sabine Laland et Cyrille Bouller souhaitaient que j'organise ce test très rapidement. Celui-ci ne devait pas porter sur les compétences métiers car, d'après eux, les trois candidats pouvaient être considérés de niveau équivalent. L'objectif était d'évaluer les comportements de ces trois candidats en particulier en tant que manager, sachant que la personne retenue managerait elle-même six personnes.

Par ailleurs, ils m'expliquèrent que ce manager devait avoir d'excellentes qualités relationnelles car cette personne allait devoir fonctionner dans un environnement hautement mouvant et incertain car la restructuration annoncée allait être difficile et mixait des fonctions entre trois pays, avec des *reporting* directs mais surtout indirects car l'organisation devenait matricielle, en trois dimensions.

Ils souhaitaient aussi que le test soit l'occasion de *challenger* certains points propres à chaque candidat : par exemple, ils avaient des doutes sur la capacité de Kristelle à déléguer et à développer les talents de son équipe ainsi qu'à travailler de manière collaborative avec ses équivalents ; en effet Kristelle était dans l'entreprise depuis neuf ans, au même poste, et n'était pas très appréciée car elle passait pour quelqu'un de condescendant. Cette jeune femme était une experte confirmée, et j'ai pu observer qu'elle était très sûre d'elle-même.

Concernant Marielle, ils souhaitaient vérifier qu'elle serait vraiment capable de gérer sereinement les situations conflictuelles car elle avait un caractère bien trempé et était capable

de tempêter pour défendre son point de vue. De plus, elle avait un sens aigu de la critique ce qui lui était reproché car elle remettait souvent en cause les orientations prises. Elle était parfois considérée comme quelqu'un de difficile à manager. Sur le sujet, je dois dire que je n'ai rien observé de tel lors du test. Avant mon intervention, c'était elle d'ailleurs qui avait informellement été choisie pour le poste sur le fondement des qualités qu'elle avait démontrées sur les différents postes qu'elle avait tenus chez C&C.

Enfin, concernant David, il venait des fonctions support au niveau européen et la question était de savoir s'il serait suffisamment connecté aux problématiques business concrètes du quotidien et s'il serait capable de manager une équipe ; il faisait partie d'une équipe *cross countries* et avait occupé des positions transverses mais il n'avait jamais été dans la position de manager une équipe.

Je leur fis plusieurs propositions de scénarios pour le test qu'ils *challengèrent* sérieusement. D'ailleurs la formule choisie finalement n'était pas celle qui était la plus à même de tester les compétences de management d'une équipe (ce qui de toute façon n'est pas simple à réaliser). Sans qu'ils me le disent de cette manière, ce qu'ils souhaitaient avant tout était que ce test permette de couper court à toute discussion contradictoire de la part des candidats car la situation semblait très tendue entre les candidats et plus globalement au sein de la société.

Le test que nous avons finalement retenu était donc d'un très haut niveau de complexité et nécessitait un important travail de compréhension et de traitement de l'information dans un temps extrêmement restreint. Par ailleurs, par un jeu de rôle entre le candidat et des consultants de MaxiHom, il permettait de voir quel serait le comportement de la personne confrontée à un collaborateur mécontent, un collègue en situation de compétition et un supérieur hiérarchique (de haut niveau). Nous avons également introduit dans cette mise en situation des questions de jeux de pouvoir et des éléments à caractère politique, considérant que la culture du groupe C&C était proche de cet environnement. A tout ceci s'ajoutait enfin la rédaction d'une note de synthèse dans un temps restreint et un test de personnalité.

Marielle a passé le test le 2 septembre et Kristelle et David le lendemain : nous minimisions ainsi le risque de transfert d'informations entre les candidats, même si ce risque était minime. Les tests se sont passés normalement avec toutefois un incident reflétant le fait qu'il y avait des tensions : Kristelle a été gênée de rencontrer David dans le hall d'entrée de MaxiHom car David ne savait pas qu'elle candidatait et elle ne souhaitait pas que sa candidature s'ébruite.

J'ai transmis les résultats des trois tests à Sabine Laland et Cyrille Bouller quinze jours plus tard en leur faisant un *feedback* détaillé de nos observations et de nos conclusions. Nous avons également fait la même chose avec chacun des candidats dans les quinze jours suivants, après que Sabine Laland et Cyrille Bouller les aient reçus individuellement pour leur faire part des *feedback* que nous leur avons faits et de la décision qu'ils avaient prise en conséquence. Habituellement, c'est nous qui voyons d'abord les candidats et leur faisons un *feedback* mais là il fallait agir rapidement car Marielle avait été retenue dans le cadre d'un programme MBA et la société devait lui dire si elle pouvait s'engager dans cette voie ou si elle devait annuler ou repousser son inscription pour prendre le poste dont il était question.

Le fait le plus marquant des trois mises en situation a été le score obtenu par Kristelle : il était tout à fait exceptionnel ; c'est un des meilleurs scores que nous n'ayons jamais vus. En conséquence, c'est elle qui a eu le poste.

Interview de Cyrille Bouller, *HR partner* chez C&C

Cyrille : Le recrutement du candidat pour le poste de directeur des Affaires Economiques a été une vraie difficulté et c'est une histoire assez complexe et ce d'autant que nous avons dû agir en *off* car la discussion du PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi) avec les syndicats était en cours. Nous ne pouvions donc pas officiellement avancer sur ce poste et nous ne souhaitions pas le publier en interne – même si toute l'entreprise avait en fait déjà été mise au courant de la création de ce nouveau poste –. Sabine ne voulait pas prendre le risque de récupérer quelqu'un qu'elle n'aurait pas choisi et dont elle n'était pas sûre de la fiabilité. La difficulté était renforcée par le fait que nous allions éliminer des échelons hiérarchiques avec cette restructuration dans l'équipe des Affaires Economiques: ce manager allait avoir en direct six personnes, tous des experts dans leurs domaines.

C'est David qui s'est positionné le premier car étant au niveau Europe, il avait compris bien en amont, en voyant les plans de restructuration, qu'un poste basé en France allait s'ouvrir qui répondait à ses objectifs personnels. C'était un bon candidat : il avait la culture politique de C&C, la connaissance du fonctionnement matriciel du groupe et de bonnes compétences métiers. Il a également des habiletés spécifiques dont nous avons un réel besoin. C'est un garçon posé bien qu'un peu effacé. Il était soutenu par sa hiérarchie sur cette évolution et il avait déjà travaillé avec Pierre Louis, le manager de Kristelle, et Kristelle elle-même.

La difficulté de ce poste était liée à l'aspect humain : Il s'agissait de rassembler ensemble dans un nouveau département deux parties antagonistes d'un ancien service : l'une avec Pierre Louis et son équipe (dont Kristelle, le bras droit de Pierre Louis), l'autre comprenant l'ancienne équipe de Marielle et Marielle elle-même (sachant que si Marielle n'était pas choisie sur le poste de directeur, elle n'intégrerait l'équipe qu'un an après, à son retour de MBA). Clairement il y avait deux camps opposés qui n'avaient jamais su fonctionner correctement ensemble.

Evidemment, Pierre Louis s'était également positionné très rapidement, conformément à son sens politique aigu ; il n'est pas lobbyiste pour rien ! Il faut comprendre qu'en tant que lobbyiste Pierre Louis est tout à fait essentiel à notre entreprise et il me semble d'ailleurs impossible de nous séparer de lui ! La difficulté était que pour Pierre Louis, à cinquante-huit ans, et après un management qu'il jugeait désastreux de la part de son supérieur, il était hors de question de se retrouver sous la responsabilité d'un manager qui n'ait pas l'envergure qui lui correspond. Il n'aurait accepté de travailler que sous la responsabilité de Sabine. Par ailleurs, il avait un passif important avec Marielle : Marielle avait refusé de travailler sous ses ordres lorsqu'elle était arrivée dans le département, arguant du fait que Pierre Louis n'était pas transparent et que cela ne correspondait pas à sa façon de travailler ; elle avait finalement été directement rattachée au même manager que Pierre Louis. Les relations entre eux n'ont ensuite jamais été bonnes.

La question du Directeur des Affaires Economiques s'est d'ailleurs compliquée lorsque Marielle a exprimé le souhait de candidater ! J'ai eu l'occasion de travailler avec elle et je dois dire qu'elle est source d'idées mais elle n'est pas facile à gérer : personnellement je trouve qu'elle a un esprit critique acéré et ne fait pas toujours les efforts pour s'arrondir. Elle a vraiment fait avancer la société en développant beaucoup de choses et en innovant mais c'est parfois un peu brouillon et elle ne joue pas toujours le jeu de ce qui est politiquement acceptable. Sa relation avec son manager est excellente mais je suis persuadé que c'est parce que le chef n'est pas celui qu'on croit ! Cela étant il faut reconnaître que son ancienne équipe lui est clairement attachée et qu'ils ont développé des choses essentielles pour le

groupe... Sabine pensait d'ailleurs qu'elle était la mieux adaptée au poste de Directeur des Affaires Economiques. Marielle avait des idées très claires par rapport à ce qu'elle voulait faire de son avenir au sein du groupe ; elle était arrivée cinq ans auparavant sur un nouveau poste. Elle avait créé son équipe de trois personnes avant de passer dans le poste *cross-sociétés* qu'elle occupait à ce moment-là. Elle voulait faire converger son poste actuel *cross-sociétés* avec son poste précédent qui avait du management. Dans la mesure où aucune perspective en ce sens ne s'était présentée, elle s'était engagée sur la préparation à l'entrée d'un MBA, pour lequel le groupe avait donné son accord. Ce poste était une belle opportunité pour elle. Quoiqu'il en soit elle fait partie des talents dont nous aurons besoin à l'avenir.

Dans le courant de l'été Pierre Louis s'est rendu compte que, dans le cadre de la restructuration, les niveaux de salaires allaient être revus à la baisse ; il a fini par considérer qu'il serait plus judicieux pour lui de quitter le groupe dans le cadre du PSE. Il pensait potentiellement reprendre son activité de consultant/lobbyiste indépendant ; il proposait dans cette perspective à C&C de rester connecté afin de nous soutenir dans cette partie d'activité, ce qui me paraissait hautement intelligent. En effet, avec le support externe de Pierre Louis, nous assurions un point important pour C&C. Pierre Louis a également soumis l'idée que Kristelle, son bras droit pouvait alors être un candidat idéal pour le poste puisqu'elle avait une compétence technique et que lui pouvait intervenir en tant que soutien « politique » autant que nous le jugerions nécessaire. Cette idée ayant été validée et Kristelle ayant fait acte de candidature, j'ai conseillé à Sabine de recourir aux services de MaxiHom, pour évaluer les candidats via un *assessment center*. Il fallait en effet être juste envers les différents candidats par rapport à la manière dont nous faisons les choses. Toute décision non parfaitement fondée pouvait en effet avoir un effet désastreux sur la motivation des candidats non retenus. Sabine voyait aussi là un moyen de justifier très objectivement le choix et donc de couper court immédiatement à toute discussion ou critique. Elle a d'ailleurs participé étroitement au choix du scénario du test pour être sûre qu'il aide à discriminer très clairement les candidats.

Les résultats de la « mise en situation » réalisée par MaxiHom ont été sans appel : Kristelle est ressortie très largement devant Marielle et David. Même sur les points qui nous paraissaient *challenging* pour elle, elle a *performé* à un très haut niveau, rarement atteint par les candidats d'après l'expérience de MaxiHom. Sabine semblait étonnée et peut être déçue puis elle s'est dit que de toute façon ce serait une bonne configuration qui faciliterait le travail avec Pierre Louis. En conséquence, tout en insistant sur les points de vigilance que nous connaissions bien chez elle, nous sommes convenus de lui donner le poste, dès que le PSE serait entériné. Nous avons donné les *feedback* venant de MaxiHom à chacun des deux autres candidats et nous leur avons fait part de notre décision. Par ailleurs, la situation était parfaite car David disposait d'une autre piste au niveau Europe tout à fait intéressante pour lui et Marielle pouvait s'engager à temps plein pendant un an dans son MBA, pris en charge par l'entreprise. Non seulement elle gardait son salaire pendant toute la durée de ses études mais cela l'occuperait pendant douze mois ; il serait toujours temps de s'interroger sur sa situation lors de son retour : on sait bien que lors d'une restructuration les choses évoluent fortement, avant, pendant mais aussi longtemps après et elle-même avait toutes les chances d'évoluer lors de son année de MBA. Bref, on ne peut pas dire que Marielle ou David aient été maltraités ! Mais bizarrement le fait d'avoir fait appel à un *assessment center* n'a pas aidé à faire bien accepter la décision par les deux candidats non retenus. On a même essayé pas mal de critiques. J'espère que cela ne va pas être un problème pour eux à plus long terme car ce sont deux hauts potentiels et il serait dommage de les perdre.

Annexe : Présentation du test

La journée de test comprend une phase d'accueil des candidats, de présentation de l'agenda et des exercices (cf. ci-dessous), un test de personnalité (une heure) et une phase de debriefing en fin de journée. Le tout se déroule de 9H00 à 18H30, avec une heure de pause déjeuner.

Durant la journée, le candidat tient le rôle de Frédérick(e) Duranton, nouveau maire de la ville d'Ortisan, ville de taille moyenne de l'île de SAN RICARDO.

Il(elle) doit assurer une triple responsabilité :

- en tant que maire, il(elle) gère les différents services de la ville et préside le conseil Municipal ;
- il(elle) dirige la maison de la culture, des sports et des loisirs de la ville, depuis 7 ans date de sa création dont il(elle) est à l'origine ;
- il(elle) est le chef de projet de la ville du premier festival du théâtre de rue qui est l'évènement de l'année.

Venant juste d'être nommé(e), suite à la mort accidentelle de son prédécesseur, il(elle) a une journée pour prendre en main la totalité de ses nouvelles responsabilités, en même temps que les autres, sachant qu'il(elle) est attendu(e) dès le lendemain à un congrès des maires où il représente sa ville et intervient à la tribune.

Exercice individuel : « corbeille-courrier » (3 heures) :

Cette corbeille contient l'ensemble des informations relatives à la situation du(de la) candidat(e) ainsi qu'un ensemble de problèmes qui doivent être réglés à court terme, voire immédiatement : retards dans les travaux nécessaires au festival, plaintes de riverains, dépassement de budgets, recettes complémentaires, diminutions de subventions, problèmes relationnels avec des partenaires de la ville, autres problèmes de personnes et relationnels, etc...

Une synthèse à rédiger (45 minutes)

Le(la) candidat(e) doit rédiger une synthèse, comme demandé par courrier (huitième lettre dans la corbeille) à destination du ministre. Elle doit comporter :

- des éléments permettant de faire le point sur l'état d'avancement de la future manifestation et voir dans quelle mesure tous les éléments sont bien réunis pour en faire une réussite ;
- des éléments permettant de savoir quelles vont être les retombées économiques de ce festival, à court, moyen et long terme.

Exercice interactif avec N-1 (durée 30 minutes)

Claude Doule est l'adjoint à la mairie. Il est responsable de nombreux projets qui de toute évidence piétinent franchement pour des raisons diverses et variées. De plus, face à de nombreux mécontentements, une grève des services municipaux risque d'éclater à tout moment.

Exercice interactif avec un pair (durée 30 minutes)

Le(la) candidat(e) reçoit Dominique Grand qui est le maire de la ville de PORT VIEUX afin de voir dans quelle mesure les deux villes peuvent collaborer notamment sur les réservations

hôtelières, importantes à PORT VIEUX ce qui n'est pas le cas de SAN RICARDO. Le maire attend des propositions concrètes et le partage des retombées financières. Par ailleurs, le Directeur du théâtre de PORT VIEUX s'était engagé à soutenir activement la promotion du festival mais il est peu présent, retenu par des affaires à PORT VIEUX.

Exercice interactif avec un représentant du gouvernement (N+1) (30 minutes)

Géraldine Fourras, représentant du 1^{er} Ministre, vient s'assurer que la ville de SAN RICARDO sera prête pour le festival, après avoir pris connaissance de la note de synthèse. Il s'agit pour elle de vérifier de l'état d'avancement, les forces et les faiblesses du projet, mettre en place un plan d'actions si nécessaire pour assurer la réussite du projet et si demandé, voir si des financements supplémentaires sont utiles.