

**Mardi 10 janvier 2017**

**Session 1 - Semestre 1**

**Cours de Mme Emilie SAUNIERE**

**Examen : Ressources Humaines**

**Durée : 1h**

---

Aucun document autorisé

---

**SUJET :**

Photocopiator est un grand groupe industriel. Sur le plan de la gestion des Ressources Humaines, il connaît actuellement une transition entre deux modèles qui sont présentés ci-après. Or, un certain nombre de dysfonctionnement sont apparus, en particulier pour le recrutement. Vous devez analyser la situation et proposer des solutions d'amélioration.

Traditionnellement, pour exercer des fonctions de direction au sein du groupe en France, il faut avoir fait ses preuves dans la vente, puis avoir dirigé une des filiales étrangères de Photocopiator.

Le développement de la fonction RH a été rendu nécessaire par le contexte interne – croissance de l'entreprise, complexification du travail, NTIC- et externe –concurrence accrue sur le recrutement, évolution constante des métiers.

Pour cela, un nouveau DRH a été nommé. Bernard Vanderbruck, à la pointe des derniers développements dans le domaine de la stratégie RH, a tout de suite réalisé un énorme travail. Selon lui, il n'est plus question de gérer les carrières seulement sur des critères de vente. Les fonctions centrales exigent des qualités personnelles que seuls des tests approfondis et une formation solide sont à même de garantir.

De plus, étant donné le rythme d'évolution des métiers à l'intérieur du groupe, M. Vanderbruck a ajouté comme condition nécessaire à tout recrutement externe, la détection d'un fort potentiel d'évolution. Ces évolutions ont été mises en œuvre grâce au projet initié par M. Vanderbruck dès son arrivée.

Le projet nommé « construire les Rh ensemble » a impliqué tous les membres du service RH, permettant ainsi à ce service de retrouver une identité et une visibilité au sein du groupe.

Ce projet conduit à établir un nouveau référentiel de recrutement :

- La définition des trois valeurs de l'entreprise (passion, rigueur, loyauté), déclinées en fonction des métiers et des niveaux de responsabilité, et qui servent de guide à l'évaluation des candidats.
- Un programme « hauts potentiels ».
- Un nouveau processus de recrutement.

Le tout forme un ensemble cohérent. Tout d'abord, sur la base de nouveaux critères, la première sélection des candidats est déléguée au cabinet STAR :

- Le diplôme et l'expérience sont évalués à partir d'une grille formelle
- L'adaptabilité et le potentiel d'évolution sont mesurés par des tests de personnalité et des entretiens approfondis, menés par des psychologues diplômés.

Le cabinet STAR transmet ensuite au DRH les dossiers retenus. Le futur responsable hiérarchique et le service RH s'assurent de la bonne adéquation du candidat avec la culture et les valeurs de l'entreprise. Enfin, la décision de recrutement est collégiale : le DRH, le directeur de l'entité d'accueil, le directeur de la branche commerciale et le futur responsable hiérarchique.

Si le dossier est jugé exceptionnel, le candidat est affecté au programme de gestion des hauts potentiels.

C'est le cas de Brandon Gourdet, 23 ans. En juin 2008, Brandon est recruté pour s'occuper à terme des projets d'innovation au sein du groupe. Avec sa double formation d'ingénieur (Chimie Paris) et de gestion (certificat d'aptitude à l'administration de l'entreprise (IAE Aix en Provence), il a tout le potentiel d'évolution requis.

Conformément aux valeurs de l'entreprise, afin de bien connaître le terrain, il va d'abord faire un passage par la vente, auprès de la grande distribution.

Au préalable, bien sûr, les capacités de Brandon pour la vente ont été mises en évidence par les entretiens de personnalité (négociation, relationnel, adaptation). Cette expérience doit lui permettre d'intégrer les contraintes opérationnelles auxquelles la force de vente est confrontée, et donc être plus performant dans les projets dont il aura la responsabilité. Il saura notamment communiquer plus efficacement avec le marketing et la vente, depuis la conception jusqu'à la commercialisation des nouvelles molécules. Cela correspond à la volonté du directeur général d'améliorer la coopération entre la production et la vente. Après cette expérience commerciale, Brandon pourra réaliser ce à quoi il se destine : la conception des nouveaux produits en relation avec le service en charge du développement des molécules.

Pourtant, en octobre 2008, Brandon démissionne, sans qu'il n'ait eu apparemment de difficulté particulière au cours des semaines précédentes et alors même qu'il s'était vu accorder trois semaines de congés sans solde en août.

Vendredi soir, lors de la réunion mensuelle avec son nouveau chargé de recrutement, Thierry Parvenant et l'assistante du service Lucienne Lancient, M. Vanderbruck fait le point sur les entrées et sorties.

A propos de Brandon, les échanges sont les suivants :

*Bernard Vanderbruck* : « Je ne comprends pas. C'est la seconde démission de haut potentiel. Avec l'investissement que cela représente, le tapis rouge qu'on leur déroule, ils trouvent encore le moyen d'être infidèles. »

*Thierry Parvenant* : « C'est générationnel. On le voit partout, ce sont des mercenaires. C'est vrai que son salaire se situe au niveau de la moyenne pour sa formation, mais on lui a quasiment garanti une expatriation avec la totale d'ici deux ans et demi. Avant, on aurait jamais fait cela. »

*Lucienne Lancient* : « Je sais que c'est une dépense mais je suis contente de le voir partir, il n'aurait jamais collé avec notre culture. Malgré ses diplômes, il n'a pas pu s'entendre avec les autres vendeurs, alors que c'est le nerf de la guerre ! »

*Bernard Vanderbruck* : « Tout ça c'est à cause des multinationales : si on ne s'adapte pas, si on ne propose pas la même chose que les autres, les diplômés ne viendront jamais chez nous. On a un bon sourcing mais, à mon avis, il faut prévoir un entretien de plus, avec un vendeur voire une journée. Il évaluera l'aptitude à parler avec le client, à se débrouiller avec les opérations commerciales et tout. Je fais rédiger une nouvelle grille d'évaluation et on la met en place le mois prochain. »

*Lucienne Lancient* : « Bien, M.Vanderbruck »

*Thierry Parvenant* : «Je vous propose un premier projet lundi matin, Bernard »

- 1- Selon vous, pourquoi Brandon a-t-il démissionné ? (/4)**
- 2- A partir du cas de Brandon Gourdet, quelles critiques positives et négatives peut-on formuler sur les techniques de recrutement utilisées par Photocopiator ? (/4)**
- 3- En fonction de vos connaissances, quelles pistes d'action pourriez-vous proposer afin d'améliorer le recrutement ? (/12)**