|  |  |
| --- | --- |
| **C:\Users\Delphine\Dropbox\CRCOM\2016\comptoir mode.png** | **Comptoir de la mode** |

**Contexte**

Comptoir de la mode est une entreprise et une marque française de prêt à porter créée en 1990 par une famille toulousaine. L’entreprise a connu une croissance rapide. Début 2017, elle comptait près de 600 salariés et plus de 100 boutiques dont 80 en France, 10 en Europe et 8 aux États-Unis. Le succès de Comptoir de la mode s’explique par une relation client très soignée, par l’implantation de boutiques de petite taille en centre-ville qui convient à une clientèle haut de gamme, et par des processus de production très élaborés. L’entreprise achète elle-même ses tissus et traque le gaspillage grâce à des fiches techniques très détaillées élaborées pour chaque vêtement. Un processus de production court permet à l’entreprise d’attendre, chaque saison, les défilés des créateurs avant la mise en production des vêtements, pour être sûre d’être bien dans la tendance. Les clientes de Comptoir de la mode apprécient la qualité des tissus et des coupes, et les collections toujours renouvelées.

À partir de 2014, l’entreprise a engagé un processus de réorganisation interne, destiné à adapter son mode de fonctionnement à ses ambitions internationales, la marque prévoyant d’ouvrir 80 boutiques à l’étranger en quatre ans. Il était nécessaire de ne plus reposer sur l’organisation familiale de ses débuts. Elle a progressivement ouvert son capital à des investisseurs. Elle a ensuite recruté l’actuel PDG, Pierre Lierra, le premier dirigeant professionnel de « Comptoir » qui ne soit pas issu de la famille fondatrice. Des investissements informatiques et logistiques ont été réalisés. Le processus de création des vêtements a été accéléré.

Mais les années 2015 et 2016 ont été marquées par un fort renouvellement au niveau de l’équipe de direction. Ainsi, Hélène Hanovre, recrutée comme directrice artistique (annexe 1) en janvier 2015 a quitté ses fonctions au bout de 10 mois. À la suite de ce départ impromptu, une nouvelle directrice artistique dotée d’une solide expérience chez un concurrent a été recrutée après d’intenses négociations. Elle aussi a quitté ses fonctions après un peu plus d’un an, entraînant avec elle le départ de plusieurs stylistes.

Cette instabilité des équipes de direction semble s’être propagée aux autres catégories de personnel ; le taux d’absentéisme ainsi que le taux de rotation sont en hausse (annexe 2).

C’est dans ce contexte que Céline Dartois est nommée directrice adjointe des ressources humaines en prévision du remplacement de Michel Lelong, actuel DRH, sur le point de partir à la retraite. La nouvelle DRH adjointe s’interroge sur la nécessité de mettre en place une démarche de détection et de développement des hauts potentiels.

**Travail à faire :**

À partir du contexte et des annexes 1 à 5,

1. Repérer des éléments du diagnostic stratégique interne de Comptoir de la mode. Préciser les ressources et les compétences sur lesquelles l’entreprise devrait pouvoir s’appuyer pour assurer son développement.
2. Identifier la stratégie mise en œuvre par Comptoir de la mode.
3. Montrer que les difficultés actuellement rencontrées par l’entreprise sont de nature à compromettre la mise en œuvre de cette stratégie.
4. Présenter le plan d’action de la nouvelle DRH.

En prenant appui sur les annexes 6 et 7, et sur vos connaissances :

1. Repérer les étapes de la démarche de détection des hauts potentiels habituellement utilisées dans les entreprises.
2. Formulez des propositions permettant d’adapter le document de synthèse du comité de carrière aux métiers de la mode.
3. Proposer des moyens que Comptoir de la mode pourrait mettre en œuvre pour faire évoluer les compétences de ses hauts potentiels, une fois que ceux-ci auront été identifiés.

En vous appuyant sur l’annexe 8,

1. Lister les écueils à éviter lors de la mise en place d’une démarche de détection et de valorisation des hauts potentiels.

**Annexe 1 Le métier de directeur/directrice artistique**

<http://etudiant.aujourdhui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/directeur-artistique.html>

**Annexe 2 Le métier de styliste-modéliste**

<http://etudiant.aujourdhui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/styliste-modeliste.html>

**Annexe 3 Extrait du bilan social de Comptoir de la mode**

Évolution des effectifs chez Comptoir de la mode

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 396 | 499 | 521 | 596 |

Taux d’absentéisme

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 3.81% | 3.96% | 5.68% | 5.97% |

Taux de rotation

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 5.69% | 6.28% | 8.97% | 9.82% |

**Annexe 4 Premiers résultats de l’enquête de satisfaction du personnel en cours**

|  |  |
| --- | --- |
| **Thème abordé** | **Note moyenne attribuée (Sur 5)** |
| Accueil et intégration | 4.3 |
| Cadre de travail | 4.5 |
| Sécurité et santé au travail | 4.1 |
| Rémunération | 2.2 |
| Culture d’entreprise | 4.6 |
| Formation professionnelle | 3.9 |
| Encadrement du personnel | 3.4 |
| Évaluation des performances | 1.8 |
| Chances d’évolution professionnelle | 1.5 |
| **Satisfaction générale au travail** | **3.4** |

**Annexe 5 Témoignage de la nouvelle DRH**

Après mes études, j'ai débuté dans le secteur de la formation puis je suis entrée en tant qu’assistante RH dans une grande entreprise du BTP, dans laquelle je suis restée 10 ans. C’est dans cette entreprise que j'ai tout appris du métier. En dix ans j'ai eu la chance d'y occuper différents postes aux relations sociales, à la paie, etc. Cette expérience m'a exposée aux principaux défis de la fonction. L’envie de définir moi-même une politique RH pour une entreprise m’a amenée à quitter le BTP pour entrer chez Comptoir de la mode. Je suis donc passée d’une très grande entreprise à une entreprise de taille moyenne, mais j’ai surtout changé de secteur d’activité. Je suis arrivée chez Comptoir de la mode il y a deux mois et je suis en pleine phase de découverte des métiers de la mode, ce qui me change des métiers du BTP ! La créativité est au cœur de nos métiers. Les créateurs doivent posséder une fibre artistique. Les designers doivent être imaginatifs. La curiosité et l'inventivité sont des qualités indispensables pour exercer ces professions. Dans la mode, on doit toujours avoir un temps d'avance. On doit anticiper les modes à venir, voire même les créer. Il est donc indispensable que nos cadres s'intéressent à tout, qu’ils soient à l’écoute non seulement des tendances du marché, mais aussi de celles de la société dans son ensemble.

En ce qui concerne le climat social, j’ai commencé par demander à tous les salariés de remplir une enquête anonyme de satisfaction, qui vient d’être dépouillée. J’ai également reçu en entretien individuel une grande partie des salariés du siège social parisien. L’objectif était d’établir un bilan de la situation sociale de l’entreprise. Je me suis également déplacée en région pour un premier contact avec les équipes commerciales. Il en ressort que les récents départs intervenus au sein de la direction ont fortement démobilisé les équipes. Certains salariés ont le sentiment de ne plus avoir d’avenir dans l’entreprise, alors que Comptoir de la mode a besoin d’eux. Le taux de rotation est devenu inquiétant.

Je souhaite que les potentiels puissent s’exprimer en interne. Nous avons besoin de définir et d’appliquer une politique volontaire en matière de gestion des hauts potentiels, si nous voulons continuer à bénéficier des compétences stratégiques de nos salariés les plus doués. Il est indispensable qu’ils puissent exprimer leur créativité chez nous et pas chez la concurrence ! Sans compter que l’entreprise ambitionne de se développer à l’étranger. Nous avons donc besoin de salariés mobiles au niveau international, capables de s’intégrer dans un autre pays. Nous avons besoin d’identifier qui a ce potentiel en interne.

Le groupe du BTP dont je viens, qui avait des moyens financiers très importants, avait défini un ambitieux et original programme de formation international de jeunes dirigeants en management, finance et marketing, afin de les préparer à aborder de nouveaux rôles. Les managers de proximité étaient chargés de repérer les salariés à potentiel. Puis des comités de carrière se tenaient pour valider cette première approche. Mais la démarche ne s’arrêtait pas à l’identification des potentiels. Mon ancien groupe avait conclu un partenariat avec une université qui dispensait des cours de management ou de langues à ces hauts potentiels. C’était un vrai programme, sur une année. Les membres du comité de direction définissaient les sujets à travailler à l’université. Tous ceux qui ont suivi ce programme ont accédé à des postes à responsabilité. Il n’est pas évident, pour une entreprise comme Comptoir de la mode, de s’aligner sur de telles pratiques qui supposent un budget conséquent. Mais cela ne veut pas dire que nous ne sommes pas capables de penser la formation de nos futurs dirigeants et de leur offrir un parcours intéressant.

**Annexe 6 Comment les entreprises repèrent-elles les hauts potentiels ?**

<https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/comment-les-entreprises-reperent-elles-les-hauts-potentiels.html>

Pour mieux comprendre le document :

Test psychométrique : test destiné à évaluer les principales caractéristiques de la personnalité d’un candidat. Un test psychométrique renseignera le recruteur sur le comportement général du candidat (par ex., ses traits de personnalité ou ses sources de motivation), mais aussi sur ses aptitudes relationnelles (capacité de raisonnement, communication et leadership notamment).

Évaluations à 180° ou 360° : Ces pratiques de plus en plus courantes consistent à faire évaluer le comportement d’un manager non pas seulement par son supérieur hiérarchique, mais par son entourage, et de façon anonyme. Ainsi, l’évaluation à 180° permet de mesurer exclusivement la perception des collaborateurs ou des collatéraux, tandis que l’évaluation à 360° permet d’obtenir une vision d’ensemble (collatéraux, collaborateurs, partenaires, clients, supérieur hiérarchique) de la perception de l’entourage d’un manager.

**Annexe 7 Modèle de grille utilisée lors des comités de carrière dans le secteur industriel**

Comité de carrière

Document de synthèse confidentiel à retourner à la drh immédiatement après la réunion

**LE COLLABORATEUR**

|  |  |
| --- | --- |
| Nom et prénom |  |
| Poste occupé  |  |
| Postes occupés précédemment | En N-1 | En N |
|  |  |
| Niveau de performance obtenu  | En N-1 | En N |
|  |  |
| Formations qualifiantes suivies/diplômes obtenus ces 2 dernières années |  |
| Ancienneté totale dans l’entreprise |  |

**COMPÉTENCES REQUISES POUR ÊTRE IDENTIFIÉ HAUT POTENTIEL**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Acquis | Non acquis | Faits significatifs au cours de ces 2 dernières années |
| Motivation |  |  |  |
| Capacité de travail |  |  |  |
| Leadership |  |  |  |
| Vision stratégique |  |  |  |
| Résistance au stress |  |  |  |
| Mobilité géographique |  |  |  |

**POSITIONNEMENT**

|  |  |
| --- | --- |
| Le collaborateur est un haut potentiel  | Poste(s) envisageable(s) :Échéance : Plan de développement à prévoir :  |
| Collaborateur non identifié comme un haut potentiel | Nécessité de prévoir un nouveau comité de carrière à échéance de 2 ans : Oui /Non |

Date :

**Les membres du comité de carrière**

Nom et prénom  Nom et prénom  Nom et prénom

Signature  Signature Signature

**Annexe 8 Hauts potentiels : ces cracks ont perdu de leur superbe dans les entreprises**

<http://www.capital.fr/carriere-management/dossiers/hauts-potentiels-ces-cracks-ont-perdu-de-leur-superbe-dans-les-entreprises-839354>

Pour mieux comprendre le document

Mercenaire : On dit d’une personne qu’elle a un comportement de mercenaire lorsqu’elle ne travaille que pour son salaire, qu’elle semble n’être inspirée que par la considération du gain.