



SYMPOSIUM ***GRH*** ***2023***

17-18 novembre 2023



Raymond Chabot Grant Thornton

L'instinct de la croissance^{MC}

Le tango de la communication interne:
quand le département RH perd son rythme

Cas fictif - Management

Présenté aux universités membres du RÉFAEC

**Toutes les informations mentionnées dans ce cas sont fictives et ne sont en aucun point réellement associées à l'entreprise Raymond Chabot Grant Thornton.*

Un chef de file canadien dans les domaines de la certification, de la fiscalité, des services-conseils et du redressement d'entreprises et de l'insolvabilité.

Raymond Chabot Grant Thornton est une firme de services professionnels vouée au succès des organisations et de leurs dirigeants depuis 1948. Les professionnels de la firme sont engagés à accompagner les clients dans leur réussite grâce à une profonde compréhension de ce qui compte pour eux, pour leur entreprise et leur industrie. Cette fine connaissance, jumelée au talent et à la passion d'une équipe de professionnels, permet de stimuler la croissance.

Leader québécois et canadien dans les domaines de la certification, de la fiscalité, des services-conseils, du redressement d'entreprises et de l'insolvabilité, Raymond Chabot Grant Thornton compte sur une équipe de plus de 2 800 professionnels, dont quelque 200 associés, répartis dans quelque 100 bureaux au Québec et dans les régions d'Ottawa et d'Edmundston.

Entreprise admirée par les Québécois selon Les Affaires et reconnue parmi les meilleurs employeurs au Canada par Forbes, Raymond Chabot Grant Thornton fait partie de l'organisation mondiale Grant Thornton. Nous avons une présence dans plus de 145 marchés et un effectif de plus de 68 000 employés qui offre une véritable connaissance, une perspective innovante et l'agilité nécessaire afin que les clients continuent d'évoluer. Au sein de l'entreprise, le département des ressources humaines joue un rôle essentiel dans la gestion du personnel, du recrutement à la formation continue. Grant Thornton est un réseau primé qui génère un chiffre d'affaires mondial de 7,2 G\$ US par l'entremise des sociétés membres, dont Raymond Chabot Grant Thornton.

Au Canada, Grant Thornton LLP et Raymond Chabot Grant Thornton comptent plus de 5 600 professionnels, plus de 450 associés, animés par un désir commun d'exceller et d'offrir des services de grande qualité. Nous offrons à votre organisation le meilleur des deux mondes : un aperçu des enjeux importants à l'échelle mondiale ainsi qu'une expérience et une connaissance de votre marché sur le plan régional.



Valeurs CLAIRE

Les valeurs sont au cœur de la culture d'entreprise de Raymond Chabot. Elles sont le reflet de sa façon d'agir. Ces valeurs se révèlent dans toutes ses sphères d'activité et définissent les rapports qu'elle entretient avec ses collègues, ses clients et le monde qui l'entoure. Ses valeurs CLAIRE représentent les maillons de la chaîne de solidarité qui la relie.

Collaboration

- Former une seule et grande équipe mobilisée autour d'une vision commune. L'entreprise offre des services de qualité dans un souci de prospérité durable.

Leadership

- Conserver la première place au sein des marchés de l'entreprise. L'entreprise fait preuve de leadership en demeurant concentrés sur l'atteinte d'un objectif commun.

Agilité

- Avoir la capacité de saisir, prévoir et de s'adapter aux enjeux liés aux changements. L'entreprise demeure souple et pose le bon geste, au bon moment, et ce, dans l'intérêt de tous.

Intégrité

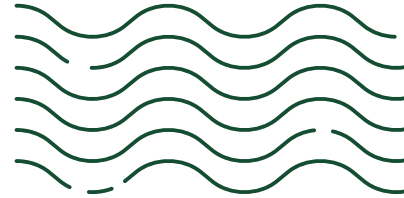
- Mener les affaires de façon transparente. L'entreprise allie le geste à la parole en tout, partout, et en tout temps.

Respect

- Témoigner une profonde considération envers les talents, les clients et les communautés de la compagnie. L'entreprise reconnaît ainsi la valeur inestimable de leur contribution à son succès.

Excellence

- Cultiver les aptitudes et compétences requises pour combler les attentes de tous. L'entreprise obtient les résultats escomptés conformément aux plus hautes exigences de qualité.



Un immense réseau

En plus des nombreux services offerts par Raymond Chabot Grant Thornton, notre firme offre également une panoplie de services spécialisés par l'entremise de ses divisions et sociétés affiliées.

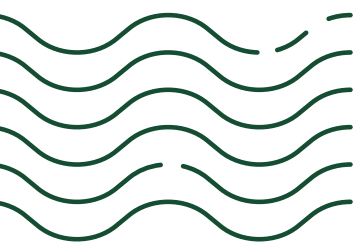
Acolytes: Acolytes est la ressource indispensable pour accompagner les propriétaires d'entreprise tout au long du processus de vente sur le territoire québécois. Les professionnels d'Acolytes effectuent une prise en charge complète et efficace des transactions. Grâce à leur expertise reconnue, ils assurent l'obtention rapide de la pleine valeur des entreprises, et ce, en toute confidentialité.

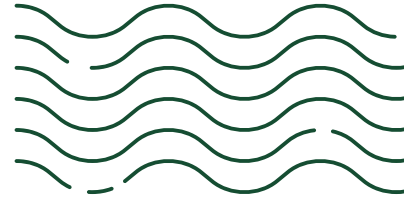
Auray Capital: Auray Capital offre une expertise inégalée dans les programmes de résidence et de citoyenneté par investissement et œuvre en collaboration avec un réseau international de conseillers en immigration répartis partout dans le monde.

Conseils Catallaxy inc. (Catallaxy): Avec plus de quinze experts basés à Montréal et près d'une cinquantaine de partenaires stratégiques répartis dans le monde, Catallaxy accompagne les entreprises et les institutions dans leur transformation blockchain.

IMPO: IMPO est un service en ligne rapide et efficace offert à tous les contribuables québécois et canadiens qui sont salariés, retraités ou étudiants. Il permet de profiter de l'expertise des professionnels de Raymond Chabot Grant Thornton sans avoir à se déplacer et en ayant la certitude que les crédits sont maximisés.

Société Operio inc. (Operio): Operiō est un service de comptabilité-conseil en ligne pour les PME conçu par Raymond Chabot Grant Thornton. Il propose des forfaits sur mesure, qui comprennent une variété de services modulaires, ainsi qu'un accompagnement professionnel personnalisé. Operio permet ainsi à l'entreprise d'accéder à ses chiffres en temps réel, de favoriser sa croissance à l'année et d'être bien entourée en tout temps.





Raymond Chabot inc.: Répartis à travers 105 bureaux au Canada, les conseillers en redressement financier et les syndic autorisés en insolvabilité Raymond Chabot savent que dans les moments difficiles, il est bon de pouvoir compter sur des professionnels qui ont à cœur d'aider à trouver des solutions.

Raymond Chabot Grant Thornton Consulting inc (RCGT Consulting): Grâce à sa vaste expérience de travail auprès de tous les niveaux de gouvernement à travers le Canada, RCGT Consulting a une compréhension unique des enjeux liés à la mise en œuvre d'une approche flexible axée sur les résultats auprès des clients gouvernementaux.

Contexte & Problématique

Le département des ressources humaines de l'entreprise Raymond Chabot Grant Thornton se trouve actuellement confronté à un problème complexe de communication interne, une situation qui mérite une analyse approfondie. Cette lacune de communication se manifeste sous diverses facettes, illustrant ainsi son ampleur et son impact sur l'ensemble de l'organisation. Les différents directeurs et vice-présidents de l'entreprise ont déjà témoigné de certains problèmes à M. Éric Dufour, associé et vice-président en management, et Mme Linda Bossé, vice-présidente du conseil des associés. Après avoir analysé les nombreuses plaintes des membres de gestion, ces deux vice-présidents en sont venus à la conclusion qu'il y avait quatre grands problèmes au sein du département des ressources humaines.

Manque de clarté dans les politiques RH

L'une des manifestations les plus visibles de ce problème réside dans le manque de clarté au niveau des politiques et des procédures des ressources humaines. Les employés expriment régulièrement leur frustration face à l'opacité de ces politiques. Raymond Chabot Grant Thornton a récemment mis en place un nouveau programme d'avantages sociaux pour ses employés, y compris des prestations de santé et de bien-être. Cependant, ce programme a été introduit sans une communication claire ni une documentation explicite pour les employés. Les employés ont été informés de l'existence du nouveau programme, mais ils n'ont pas reçu de détails complets sur les avantages spécifiques couverts, les démarches à suivre pour en bénéficier, ou les dates d'entrée en vigueur. Certains employés sont donc perplexes quant à ce qui est réellement offert. En l'absence d'informations claires, des malentendus se sont rapidement propagés. Certains employés pensent que certaines prestations sont incluses, tandis que d'autres ne sont pas sûrs de ce qui est couvert.

Retards dans le traitement des demandes

Un autre aspect problématique découle des retards significatifs observés dans le traitement des demandes émises par les employés à l'égard du service des ressources humaines. Il y a quelques mois déjà, l'entreprise a mis en place un processus de demande de congé en ligne pour ses employés, dans le but d'améliorer l'efficacité administrative et de réduire la paperasserie. Cependant, ce changement s'est accompagné de retards considérables dans le traitement des demandes de congé, ce qui a eu un impact sur les employés et la gestion du personnel. Lorsqu'un employé soumet une demande de congé via le nouveau système en ligne, il s'attend à une réponse rapide. Cependant, les demandes restent sans réponse pendant des semaines, voire des mois, avant d'être traitées. Les employés qui ont soumis des demandes de congé ne savent pas quand leur demande sera approuvée ou refusée, ce qui les oblige à attendre dans l'incertitude. Les gestionnaires sont également affectés par ces retards. Ils ont du mal à planifier les effectifs en conséquence.

Manque de rétroaction

En mars dernier, la compagnie a mené une série d'entretiens de performance annuels avec ses employés pour évaluer leur rendement et discuter de leurs objectifs de développement professionnel. Cependant, après ces entretiens, les gestionnaires constatent un manque flagrant de rétroaction de la part du département RH, ce qui crée plusieurs problèmes. Les gestionnaires qui ont mené les entretiens de performance constatent qu'ils n'ont pas reçu de rétroaction constructive de la part du département RH concernant les résultats des évaluations. Ils ne savent pas si leurs évaluations ont été conformes aux normes de l'entreprise ni s'ils ont correctement identifié les besoins de formation de leurs équipes. Les gestionnaires ont également du mal à suivre les plans de développement professionnel élaborés lors des entretiens. Ils ne reçoivent pas d'orientation ni de rétroaction sur la manière de soutenir la croissance et le perfectionnement de leurs collaborateurs.

Tensions au sein du département RH

Paradoxalement, les employés du département des ressources humaines eux-mêmes rapportent des tensions internes grandissantes. Ces tensions sont attribuables à un manque de coordination, de collaboration et de communication au sein des différentes équipes du département. Cette situation crée un environnement de travail peu propice à l'efficacité et à la cohésion, éléments cruciaux pour un département RH fonctionnant de manière optimale.



Mandat

Pour résoudre ces problèmes de communication interne et rétablir un climat de travail sain et productif, des mesures stratégiques et opérationnelles devront être prises, et ce, de manière urgente. M. Dufour et Mme Bossé font appel à votre équipe de consultants externes pour mener une réflexion approfondie, des ajustements structuraux et des investissements en matière de développement organisationnel seront essentiels pour surmonter ces défis au sein du département des ressources humaines de Raymond Chabot Grant Thornton. L'entreprise vous alloue un budget de 450 000\$.

Plus précisément, votre mandat consiste à:

- Définir les potentiels risques et les impacts sur les gestionnaires et les employés pour les quatre problèmes managériaux mentionnés plus haut.
- Émettre des recommandations en termes de management stratégique et opérationnel pour résoudre le problème de communication interne au sein du département des ressources humaines de l'entreprise Raymond Chabot Grant Thornton.



***L'aventure
t'attend***

***Adventure
awaits***

