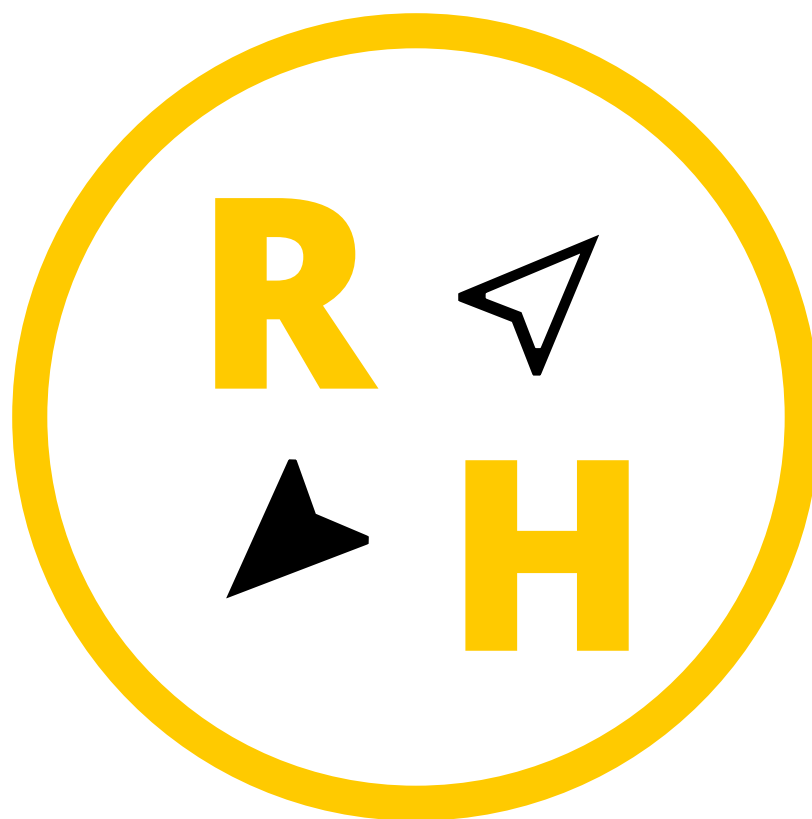


CAS DE GESTION DE CRISE SYMPOSIUM GRH 2021



**RÉDIGÉ PAR SANDRA BOUCHARD B.A.A GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
SYMPOSIUM GRH 2021**

MISE EN CONTEXTE

Le 15 avril 2018, le directeur général de la firme Ingénieur inc. perd le droit de pratiquer en tant qu'ingénieur à la suite d'une erreur fatale de sa part qui causa l'effondrement d'un stationnement à étage regroupant 115 places de stationnement. L'effondrement a causé de nombreuses blessures graves à certains citoyens se retrouvant dans le stationnement. Heureusement, aucun d'entre eux n'est décédé. Ayant un procès pour négligence criminelle, le directeur général de la firme Ingénieur inc. décide de mettre en vente son entreprise afin de minimiser l'impact de son erreur sur celle-ci et ses employés. Sans trop de préparation, la firme d'expert-conseil en ingénierie Consultant inc. fait les démarches afin d'acquérir Ingénieur inc. Le 13 mars 2019, la transaction est conclue. Un mois plus tard, les deux équipes se rencontrent en vidéoconférence lors d'une activité de type "Team Building". Cela permettra de connaître la synergie entre chaque employé, de percevoir les liens déjà établis dans les équipes, d'observer les leaders naturels du groupe et que chaque employé puisse se présenter.

Le 15 février 2020, le président de Consultant inc. annonce que l'entreprise se nommera désormais Génie XY et que les équipes seraient fusionnées dans les trois bureaux distincts de Consultant inc. lorsque le retour en présentiel au bureau serait permis par le gouvernement. Les trois bureaux se situant à Alma, Jonquière et Chicoutimi-Nord situé au Saguenay-Lac-Saint-Jean. D'avoir ces trois bureaux permettrait d'offrir un lieu de travail à proximité du domicile de chaque employé ainsi que de réduire le nombre de personnes présentes physiquement dans les installations.

1er juin 2020, l'intégration des nouvelles équipes dans les bureaux de Consultant inc. est autorisée et est entamée. Les changements rapides, l'état mental lié à la pandémie et le mélange des équipes ont créé quelques émois. Voici après deux mois, les répercussions que cela a causées. :

- Départ d'employés clés : Certaines démissions sont dues à la mauvaise entente entre l'employé et son nouveau directeur et d'autres sont dues au fait que l'entreprise prenait de l'expansion et de ce fait, ne correspondait plus aux aspirations de ces employés.
- Friction dans les équipes : mauvaise relation entre le "nouveau" directeur du département civil et celui de structure. Les frictions sont ressenties auprès des deux équipes. Le directeur de structure n'est pas en accord avec la nomination au poste de directeur de Monsieur Samuel Girard.
- COVID-19 : Consultant inc. obligeait la vaccination étant donné que la majorité de ses clients sont des institutions parapublique et gouvernementale, alors qu'Ingénieur inc. a comme principaux clients des entrepreneurs généraux constructions neuves donc ils ne demandent pas la vaccination obligatoire. Certains employés sont fortement opposés à la vaccination.
- Certains employés sont mécontents puisque d'autres employés plus expérimentés sont entrés dans l'équipe. Cela a un impact direct à deux niveaux. En premier lieu, la prise de vacances va en fonction de l'ancienneté et est considérée par département. En second lieu, l'arrivée de nouveau chargé de projet retarde l'avancement professionnel de quelques ingénieurs qui allait être nommé au poste de chargé de projet.

- Pour certains employés, l'augmentation de salaire a été minime et dans certain cas un gel de salaire a été effectué puisque seulement Consultant inc. avait une échelle salariale. En analysant les catégories d'emploi avec l'expérience réelle et les avantages non pécuniaires, la direction s'est rendu compte que le principe d'équité interne était loin d'être respecté entre certains employés.
- Les départs de personne clé à fait en sorte que la direction a dû faire la répartition de certains projets ce qui augmente la charge de travail de plusieurs chargés de projet. Les changements ont été faits rapidement dans certains cas alors que dans d'autres, même après deux mois les clients n'ont pas reçu de retour d'appel pour recevoir le suivi de dossier. Cela impacte directement l'avancement des travaux de plusieurs chantiers. Les clients commencent à discuter entre eux et font mauvaise presse à Génie XY. L'entreprise perd de la crédibilité.

Nous sommes donc aux prises avec un département de génie en mécanique du bâtiment sans directeur et il est hors de question pour l'ancien directeur de Consultant inc. qui s'est fait rétrograder comme chargé de projet, de reprendre le poste de directeur.

L'image de l'entreprise était déjà affectée par l'événement survenu en 2018, mais avec les derniers événements, elle a de la difficulté à se sortir de là, étant donné les départs d'employé.

Génie XY en bref

Dès leur création, Consultant inc. et Ingénieur inc. ont participé à différents projets d'ingénierie d'envergure et ont su développer leurs compétences dans plusieurs domaines de l'ingénierie. La fusion des équipes a permis de développer une expertise diversifiée et hautement compétente en génie-conseil.

L'équipe de Génie XY développe des solutions d'avant-garde basées sur des principes de construction traditionnels. Nos services se démarquent grâce à notre philosophie d'entreprise qui consiste à rechercher des solutions efficaces, économiques et durables. Pour ce faire, le personnel de Génie XY s'appuie sur une grande base de références de projets tout en utilisant des logiciels de conception modernes permettant d'optimiser des méthodes éprouvées. Née de l'association de la firme Consultants inc. et de la firme Ingénieurs inc., la firme Génie XY cumule maintenant plus de 50 ans d'expérience dans le domaine du génie-conseil.

La firme Génie XY travaille selon une mission, une vision et des valeurs bien ancrées qui sont à la base de leur synergie.

Mission : Être un partenaire solide afin d'offrir un service de haut niveau et personnalisé aux besoins de nos clients.

- Développer des liens de confiance avec nos clients et faire de chaque projet un succès.
- Demeuré la référence au Saguenay-Lac-Saint-Jean et dans les régions du Nord-du-Québec en génie-conseil.
- Collaborer avec des partenaires chevronnés pour offrir des services personnalisés.

Vision : Être une firme innovatrice et créative en matière de solution technique.

- Nous désirons mettre à profit notre savoir-faire, nos ressources et notre expérience pour des projets de toutes tailles.
- Nous travaillons en collaboration entre coéquipiers et avec les clients pour cultiver l'intelligence collective et arriver, ensemble, à des idées novatrices efficaces.

Valeurs

- **ORIENTATION CLIENT** : C'est la base de notre culture qui nous permet de satisfaire nos clients et de créer, avec eux, une relation durable et satisfaisante.
- **ENGAGEMENT** : C'est de mettre nos compétences, nos idées, nos valeurs au service de nos clients et de l'organisation. C'est renoncer à la position de spectateur et s'investir dans l'atteinte de nos objectifs.
- **TRAVAIL D'ÉQUIPE** : C'est collaborer et mettre nos forces en commun dans la poursuite d'un objectif commun.
- **INNOVATION** : C'est notre capacité à introduire de la nouveauté pour mieux satisfaire nos clients et contribuer à l'amélioration de leur performance.
- **PLAISIR** : C'est l'émotion vécue par nos clients dans leurs relations avec nous et le sentiment qu'ont nos partenaires vis-à-vis notre collaboration.

SERVICES OFFERTS :

Génie civil : Qu'ils s'agissent de réfection, d'agrandissement, d'aqueduc, vérification, assistance technique ou autre, toutes les forces de l'équipe sont mobilisées, de l'étude de faisabilité jusqu'à la mise en œuvre des projets.

Structure : Nos services se démarquent grâce à notre philosophie de construire des bâtiments, toutes structures confondues, selon les règles de l'art, dans le respect des valeurs de nos clients et en offrant des solutions efficaces, économiques et durables.

Mécanique électrique du bâtiment : L'entreprise conçoit et gère des projets de toutes envergures, répondant à la fois aux critères du client, aux normes de construction, ainsi qu'aux besoins de la clientèle que nous desservons. Ainsi, notre expertise enviable fait de notre organisation une référence, autant dans le secteur commercial que dans les secteurs industriels, institutionnels et résidentiels.

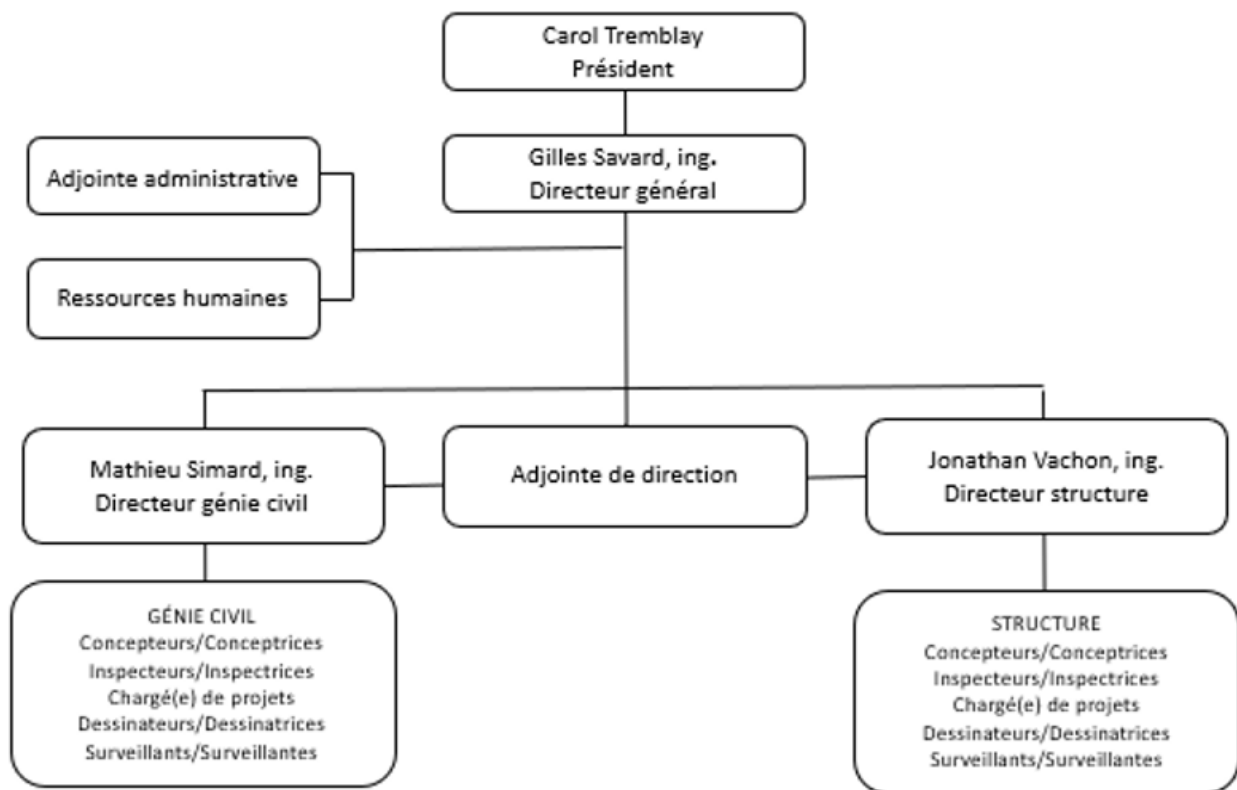
Gestion de projet : En accomplissant un travail impeccable dès le départ, selon nos hauts standards de qualité et d'ingénierie, nos experts permettent à nos clients de tirer le meilleur rendement possible de leur investissement.

Expertise légale: Nous réalisons des expertises légales dans les domaines de la structure commerciale, industrielle et institutionnelle. Que ce soit pour des vices cachés, cause d'effondrement, renfort temporaire, la gestion après sinistre et travaux civils, nous faisons la mise en plan d'action efficace et sans tracas.

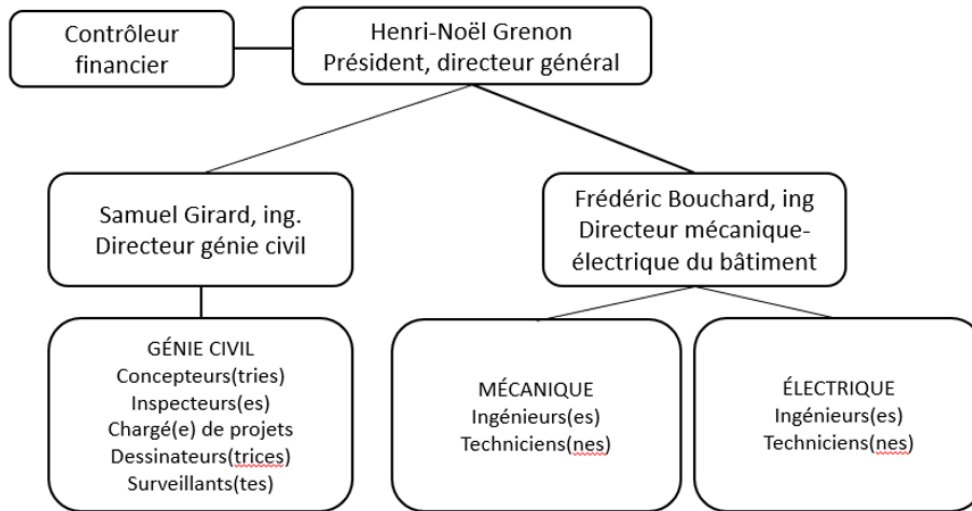
Environnement : Notre équipe est consciente des enjeux environnementaux concernant la gestion des eaux pluviales et de la protection de l'environnement, en restant à l'affût des spécificités de la biodiversité des différents territoires.

STRUCTURE DES ORGANISATIONS

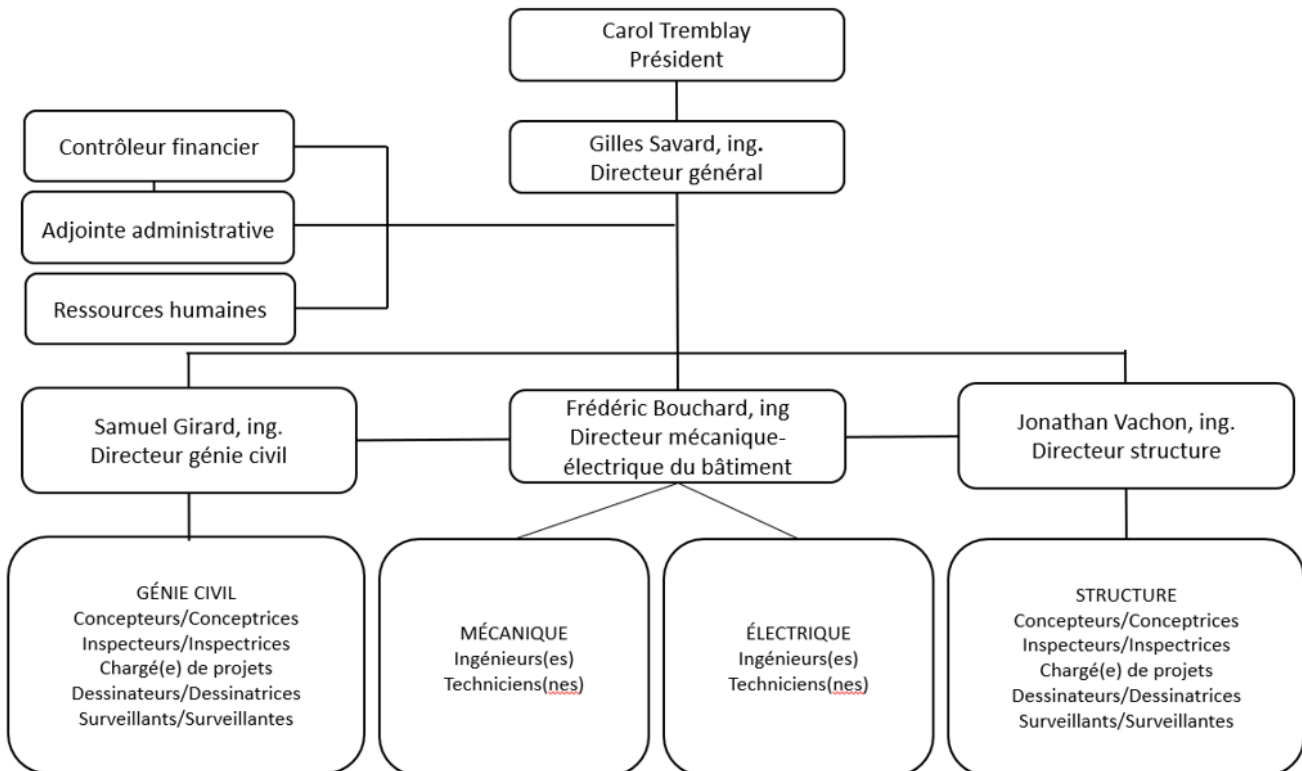
Organigramme de Consultant inc.



Organigramme d'Ingénieur inc.



Organigramme de la nouvelle entité Génie XY



ANALYSE INTERNE DES RESSOURCES HUMAINES

Forces :

- Les employés de chacune des organisations ont un fort sentiment d'appartenance;
- Le guide de l'employé et les politiques sont complets et à jour;
- Les deux organisations ont une flexibilité opérationnelle adaptée aux réalités d'aujourd'hui.

Faiblesses :

- Crédibilité de l'entreprise (pourquoi je viendrais travailler chez Génie XY). Les deux organisations sont de petite taille et peu connu.
- Aucune stratégie n'est mise en place en termes de recrutement
- Le programme d'avantages sociaux n'est pas très élaboré. Un programme d'assurance collective est offert 6 mois après l'embauche.
- Les descriptions de tâches ne sont pas claires. Tout le monde connaît le poste de chacun (ingénieur, technicien, directeur), mais rien n'est écrit ni expliqué. Si un employé démontre de l'intérêt pour quelque chose, il en devient responsable.

MANDAT

Nous comprenons que la situation comprend plusieurs problématiques à différent niveau et touchant à diverse sphères des ressources humaine. C'est à vous en tant que consultant de déterminer les priorités d'opérations afin d'effectuer la gestion de ces situations.

En plus de votre offre de services incluant un calendrier des activités à effectuer, vous devez fournir des pistes de solutions en fonction des problématiques rencontrées.

Pour conclure, nous aimerions connaître le parcours que nous aurions dû prendre dans cette fusion d'entreprises afin d'éviter ces problématiques à nouveau.

ANNEXE

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRE

Notre firme peut maintenant compter sur une équipe composée de:

- 15 ingénieurs/inspecteurs
- 17 techniciens/ dessinateurs/surveillants
- Une équipe administrative

Mathieu Simard, ingénieur et directeur du département de génie civil chez Consultant inc.
Homme, 38 ans, leadership motivationnel, axé sur le développement d'équipe et la synergie d'équipe.

Support moral pour l'équipe. Ne participe plus aux projets de génie civil autre qu'en tant que chargé de projet ou pour aider son équipe. Monsieur Simard trouve important de rencontrer des clients pour développer les possibilités de partenariat.

Samuel Girard, ingénieur et directeur du département de génie civil chez Ingénieur inc.
Homme, 35 ans, leadership directif, axé sur le développement individuel et la performance.
Support technique pour l'équipe. Participe activement aux projets en tant qu'ingénieur spécialiste et chargé de projet. Il préfère offrir un service constant aux clients actuels et convaincre qu'ils ont besoin des services d'ingénierie pour d'autres mandats.

Nous nous demandons comment pourrions-nous les convaincre d'accepter le changement de poste sans que cela soit perçu par toute l'organisation comme une rétrogradation et lui faire "perdre la face".

DESCRIPTION DE TÂCHES DIRECTEUR/RICE MÉCANIQUE ÉLECTRIQUE

RÔLE :

Sous la supervision du directeur général, le rôle du directeur en mécanique du bâtiment est de conseiller le client au niveau de la conception des projets. Il évalue au mieux de ses connaissances les coûts des projets demandés par les clients. Il détient également le rôle de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les projets d'ingénierie de l'entreprise. Il veille à l'atteinte des objectifs du département de mécanique et voit à la mobilisation du personnel de façon efficace, et ce, en créant un climat de travail sain et valorisant.

RESPONSABILITÉS :

La titulaire du poste a la responsabilité d'identifier et de bien cerner le besoin du client et de le conseiller durant la conception d'un nouveau projet. Il doit évaluer fidèlement les coûts en regard de la demande et du besoin ainsi qu'élaborer les soumissions. Il dirige et supervise l'ensemble des activités des projets en cours.

Relation clientèle

- Analyse et évalue les besoins du client
- Conseille le client sur les différentes alternatives pour répondre au besoin
- Conçoit de nouveaux produits en lien avec les demandes et les besoins du client
- Rencontre le client et prends toutes les informations nécessaires à l'élaboration des soumissions
- Évalue le coût des projets et des soumissions et en assure une bonne gestion
- Élabore les soumissions pour les projets
- Réalise des contacts réguliers avec le client durant la réalisation des travaux et vérifie la satisfaction du client
- Gère les plaintes des clients
- Participe à des événements de représentation (ex. : souper-bénéfice, golf, etc.)

Gestion de projet

- Vérifie les calculs de résistance des matériaux
- S'assure de la qualité des dessins de préliminaires et de détails pour la fabrication
- Participe à la sélection des différentes composantes et s'assure de leur conformité en fonction du projet, en collaboration avec le département d'ingénierie
- Établis, avec le chargé de projets, les échéanciers relatifs au projet
- Oriente et supervise l'ensemble des activités relatives à la réalisation des projets d'ingénierie et prend les mesures pour en assurer l'optimisation
- Prépare, avec le chargé de projets, le calendrier de production et les échéanciers ainsi que les étapes de réalisation
- Au début d'un projet, planifie une rencontre de démarrage avec les personnes concernées
- Participe au comité de gestion
- Communique périodiquement l'état de l'avancement des projets au directeur général
- S'assure de la qualité des travaux exécutés
- Réponds aux demandes d'information de la part du client ou de tout autre intervenant dans le projet.
- S'assure de maintenir les certifications à jour (ISO, CSA, Acnor, CWB, etc.)

Gestion des ressources humaines

- Détermine les besoins de main-d'œuvre de son département, participe à l'embauche et voit à l'accueil du personnel
- Supervise et coordonne le travail des employés du département d'ingénierie
- Effectue les évaluations de performance du personnel annuellement et prends les décisions qui s'imposent s'il y a lieu
- Tiens périodiquement des réunions avec le personnel de son département
- Planifie et organise les formations techniques et vois au perfectionnement de ses employés
- Tiens à jour un dossier pour chaque employé sous sa supervision
- Administre les relations de travail et émet les mesures disciplinaires s'il y a lieu
- Développe et maintiens un climat de travail harmonieux afin de créer un environnement de travail agréable et valorisant.

Santé et sécurité au travail

- S'assure de l'application des politiques et règlements santé et sécurité
- Participe aux inspections planifiées

Amélioration continue, collaboration et respect des valeurs

- Être attentif à identifier et à partager les possibilités d'amélioration continue autant à l'égard de l'efficacité d'équipe que de la satisfaction du client
- Entretenir des relations harmonieuses avec les autres membres du personnel
- Contribuer au rayonnement des valeurs que l'entreprise s'est données soit le plaisir, l'innovation, l'orientation client, l'engagement et le travail d'équipe

* Note : cette description de tâche n'est pas exhaustive, elle constitue un énoncé général des rôles et responsabilités du titulaire ainsi qu'un résumé des tâches à accomplir. L'employé est tenu de réaliser toute autre tâche que lui confie son supérieur.

FORMATION ET EXPÉRIENCE

- Détenir un baccalauréat en ingénierie mécanique ou dans une discipline appropriée
- Posséder un minimum de dix années d'expérience et posséder d'excellentes connaissances dans le domaine de la construction. Toute autre combinaison de formation académique et d'expérience pertinente jumelée aux compétences requises peut être examinée
- Bilinguisme.

QUALITÉS PERSONNELLES, HABILITÉS ET APTITUDES NÉCESSAIRES

- Bonne gestion du stress
- Orienté vers la satisfaction du client
- Habilités dans les relations interpersonnelles
- Bon communicateur
- Organisation
- Leadership
- Bon jugement et capacité de prise de décision
- Souci du détail et minutie
- Esprit d'équipe
- Souci d'amélioration continue