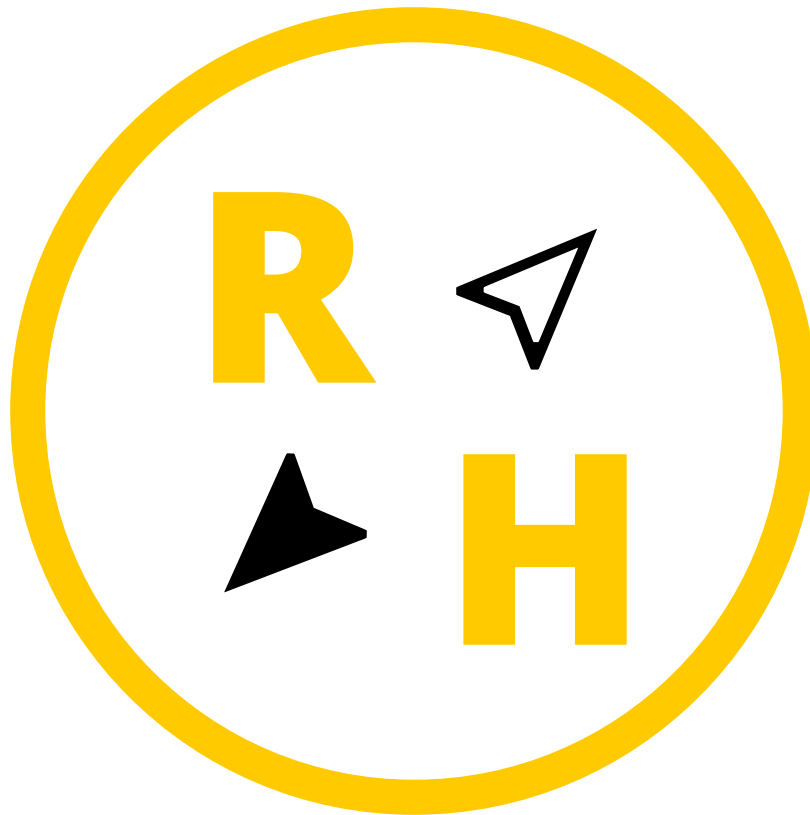


CAS MANDAT RH SYMPOSIUM GRH 2021



**PRÉSENTÉ PAR LE
SYMPOSIUM GRH 2021**

PRÉAMBULE

En participant au Symposium GRH 2021, vous êtes appelés à vous mettre dans la peau de consultants en ressources humaines. Afin de rendre l'expérience significative, une entreprise a accepté de nous ouvrir les portes sur sa réalité, en présentant des informations privilégiées. Tel un mandat de consultation, nous vous rappelons que vous êtes dans l'obligation de respecter en tout temps la nature privilégiée et confidentielle des éléments pouvant vous être partagés par vos clients. En participant à ce concours d'études de cas, vous acceptez d'adopter un comportement professionnel en tout temps et de ne pas partager ou publier les informations auxquelles vous avez accès.

Mention spécifique pour le cas Mandat RH : Vu la nature du cas et la situation particulière du mandat, il est strictement interdit d'entrer en contact avec l'entreprise ou les employés de celle-ci (téléphone, courriel, médias sociaux, visite sur place ou autre) pour aller chercher des informations. Cela s'applique à toutes les parties prenantes de la résolution du cas. Vous ne pouvez pas approcher l'entreprise pour avoir de l'information ou des précisions.

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Fondé en 1948, Bestar s'établit dans la ville de Lac-Mégantic en 1967. Cette entreprise spécialisée dans la fabrication et la vente de mobilier résidentiel et commercial fait partie de nos fleurons bleus qui brille présentement à travers l'Amérique du Nord. Bestar a débuté son entrée dans le marché en fabriquant des meubles en bois tels que des bibliothèques et des chaises berçantes, aujourd'hui l'entreprise compte plus de 500 produits à son éventail. En 2020, Bestar fait l'acquisition de son concurrent américain, Bush Industries. Cet achat a fait augmenter la croissance du commerce électronique avec l'introduction de nouveaux produits et de nouvelles catégories comme la salle de bain.

Ensemble, Bestar et Bush Industries cumulent plus de 130 ans d'expérience ainsi que de nombreux succès importants. En 2021, le regroupement des deux marques a conduit à la formation d'eSolutions ameublement, qui s'appuie sur les forces de chaque entreprise pour propulser l'ensemble de l'organisation plus loin. Bestar et Bush Industries sont passées du statut jeunes entreprises à celui d'entreprises d'excellence en matière de commerce électronique.

eSolutions ameublement devient donc la solution de commerce électronique en Amérique du Nord pour le mobilier résidentiel et commercial. Nous remettons en question le statu quo en améliorant notre efficacité et en créant des solutions et des procédés innovants afin d'offrir les meilleurs produits et services à nos clients. Notre mobilier rehausse l'expérience client, depuis l'achat en ligne jusqu'à la livraison, l'assemblage et l'utilisation des produits. Nous nous entraïdons les uns les autres ainsi que les communautés dans lesquelles nous vivons en adoptant une attitude positive, un réel engagement et des pratiques durables et respectueuses envers l'environnement.



Mission

Offrir une expérience exceptionnelle depuis l'achat en ligne jusqu'à la livraison, l'assemblage et l'utilisation des produits. Créer et fabriquer des produits actuels et innovants, reconnus pour leur sécurité, leur qualité et leur valeur.

Vision

La meilleure solution de commerce électronique en Amérique du Nord pour le mobilier résidentiel et commercial.

Valeurs :

- **Intégrité** : Nous faisons la bonne chose! Nous traitons tout le monde avec respect et ouverture d'esprit, tout en communiquant clairement et honnêtement dans le but de créer une communauté d'une grande transparence. Nous visons le bien commun et ce qu'il y a de mieux pour tout le monde.
- **Responsabilité** : Nous assumons nos responsabilités! Nous sommes responsables de nos actions et nous sommes sensibles aux actions des autres. Nous sommes dévoués à l'excellence et à la maîtrise, à la compréhension et à l'amélioration des résultats de nos actions. Nous remettons en question le « statu quo » en améliorant notre efficacité et en créant des solutions et des procédés d'innovation afin d'offrir les meilleurs produits et services à nos clients.
- **Travail d'équipe** : Nous nous améliorons ensemble! Nous faisons partie de quelque chose qui nous dépasse. Nous célébrons nos réussites et nous nous soutenons les uns les autres dans les moments difficiles. Nous partageons, écoutons, planifions et exécutons pour atteindre et dépasser les objectifs de l'entreprise. Nous collaborons et apportons notre aide au besoin.
- **Communauté** : Nous nous soucions les uns des autres! Notre sécurité et notre santé sont de la plus haute importance. Nous accueillons la diversité à bras ouverts et traitons tout le monde sur un pied d'égalité. Nous nous impliquons les uns auprès des autres et auprès des communautés dans lesquelles nous vivons en adoptant une attitude positive, un réel engagement et des pratiques durables et respectueuses envers l'environnement.

SITUATION ACTUELLE

La croissance de Bestar est expliquée d'abord par l'acquisition de Bush Industries qui lui a permis de tripler son chiffre d'affaires initial et d'augmenter ses ventes d'ameublement en ligne.

Par la suite, la pandémie a littéralement fait exploser les ventes. Cette situation planétaire a transformé le mode de vie et de travail d'une grande partie de la population. Le télétravail, qui signifie travailler à partir d'un lieu externe à l'entreprise, est devenu une modalité de travail courante. Les ventes de mobilier de bureaux d'assemblage ont directement été affectées par ce changement dans notre société qui a obligé les travailleurs à s'équiper en mobilier de bureau ergonomique et confortable.

Avec l'acquisition de Bush Industries et l'explosion des ventes reliées à la pandémie, l'entreprise a vécu une croissance astronomique qui a apporté quelques défis au sein de l'entreprise. En effet, ils construisent l'avion en plein vol, si vous désirez une image pour décrire la situation actuelle. Ce qui signifie que la croissance fulgurante que l'entreprise connaît force l'organisation à mettre en place les meilleures pratiques d'affaire alors que les bases des processus organisationnels demeurent à solidifier.

Afin de supporter cette croissance, plusieurs nouveaux joueurs stratégiques ont rejoint l'organisation afin de pouvoir mettre en place des stratégies, des processus et systèmes qui permettront de soutenir les activités et de poursuivre cette croissance.

C'est dans ce contexte qu'une trentaine de nouveaux employés ont rejoint l'organisation et qu'autant d'autres postes sont à intégrer, et ce, principalement des fonctions de cadres professionnels et administratifs. La majorité des postes ajoutés à l'équipe sont de nouveaux rôles qui n'existaient pas auparavant dans l'organisation ce qui amène comme particularité que l'intégration de chacune de ses personnes n'est pas faite selon un plan de formation précis et que le nouvel employé n'a pas accès à une personne expérimentée au sein de l'organisation pour l'accompagner et pour lui transmettre ses connaissances.

Les particularités de la situation sont les suivantes :

- Aucune formation existe actuellement sur l'organisation et ses particularités ;
- Aucune formation spécifique au poste de travail existe ;
- La structure de l'entreprise est mixte, les employés du Canada peuvent relever d'un employé aux USA et même superviser des employés aux USA ;
- Un intranet vient d'être mis en place pour faciliter l'accès à la documentation RH (politiques, programmes d'assurances, bénéfices, ...), toujours en construction;
- Par la culture de l'entreprise et par notre modèle d'affaires, on veut axer l'intégration sur les technologies de communication et d'accès à l'information interne pour nos employés (formation en ligne, ...).

RECRUTEMENT ACTUEL

Chaque année un plan stratégique et opérationnel est mis en place. Ces plans ont un impact direct sur le département des ressources humaines.

Le processus pour déterminer des nouveaux besoins en main d'œuvre est assez standard. Lors des évaluations semestrielles des équipes de travail, les directeurs font part de leur demandes et besoins au département des ressources humaines. Leur demande est ensuite évaluée par le département afin de valider la priorité, le besoin et l'investissement à long terme.

À la suite de l'approbation, l'équipe de RH travaille en collaboration avec le directeur qui a fait la demande et ils créent ensemble la description des responsabilités du nouvel emploi et déterminent sa place dans l'organigramme. Ils analysent ensuite le poste avec une firme externe afin de déterminer le salaire.

Le besoin en main-d'œuvre est donc connu à l'avance. La problématique se situe au niveau de l'intégration des nouveaux employés dans leurs nouvelles fonctions. Comme il s'agit de nouveaux postes au sein de l'organisation, il n'existe aucun plan de formation pour faciliter la courbe d'apprentissage et il n'y a pas de transfert de connaissance possible. De plus, comme l'organisation est en croissance continue, certains postes, qui ne sont créés que depuis un an, subissent déjà des changements de responsabilités pour permettre la création d'un poste support qui viendra bonifier l'équipe et supporter la croissance.

La stratégie actuelle pour combler à ses lacunes est d'engager des experts dans leur domaine qui cumulent plusieurs années d'expériences ce qui permet de bénéficier de leur expérience antérieure dans un poste similaire pour bâtir nos postes et diminuer le besoin en formation.

INTÉGRATION ACTUELLE

Pour intégrer les nouveaux employés, nous planifions dès leur première semaine des rencontres avec leur équipe ainsi qu'avec les principaux acteurs qu'ils auront à côtoyer.

Un suivi de l'intégration est également planifié afin de s'assurer que les nouveaux employés sont heureux et aussi, pour répondre à toutes leurs questions. L'équipe des ressources humaines rencontre chaque nouvel employé après une semaine, un mois et 3 mois à l'emploi.

PROBLÉMATIQUE

Pour supporter sa croissance actuelle, l'organisation doit ajouter des talents stratégiques à son organisation. L'intégration des nouvelles personnes est essentielle pour maximiser la courbe de développement au sein de l'organisation.

Comment pouvons-nous adapter notre programme d'intégration pour répondre à la particularité d'intégrer autant de nouvelles personnes dans de nouveaux rôles (inexistants) alors que la transmission et le partage des connaissances n'est pas possible et que les systèmes sont à mettre en place ?

Nous aimerions pouvoir bonifier l'intégration des nouveaux employés sur une période de 3 mois.

Nous vous donnons un budget illimité, mais nous désirons que vos recommandations soient réalistes et qu'elles apportent un retour sur l'investissement.