

Performance organisationnelle: enjeux et défis d'une action multidisciplinaire

Jacinthe Chicoine
Carole Marti
Sylvain Sénécal

31 mai 2017



Performance organisationnelle: enjeux et défis méthodologiques

Sylvain Sénécal



Pourquoi parler de performance ?

Parce que c'est au cœur des objectifs du nouveau plan stratégique d'Hydro-Québec

2016-2020

Nos objectifs

Poser les bases nécessaires pour doubler nos revenus d'ici 15 ans afin d'augmenter nos profits	Être une référence en matière de services à la clientèle	Contribuer au développement économique et à la transition énergétique du Québec	Limiter les hausses tarifaires à un niveau inférieur ou égal à l'inflation
--	--	---	--

↑ Ceci est un objectif de performance mesurable ↑

Et que ça pose un problème de performance

2015

2016-2020

États financiers consolidés

Nos objectifs

ÉTATS CONSOLIDÉS DES RÉSULTATS

Exercices terminés les 31 décembre En millions de dollars canadiens		Notes	2015	2014 (Note 21)
Produits			13 754	13 652
Charges				
Exploitation			2 527	2 366
Achats d'électricité et de combustible			1 938	1 968
Amortissement	4		2 713	2 593
Taxes	5		980	975
			8 158	7 902
Bénéfice d'exploitation			5 596	5 750
Frais financiers	6		2 449	2 425
Bénéfice net			3 147	3 325

Poser les bases nécessaires pour doubler nos revenus d'ici 15 ans afin d'augmenter nos profits

Être une référence en matière de services à la clientèle

Contribuer au développement économique et à la transition énergétique du Québec

Limiter les hausses tarifaires à un niveau inférieur ou égal à l'inflation

Ceci est un objectif de performance mesurable

Actuel

ÉCART (GAP)

Cible

Ceci est un problème de performance

Les zones de performance sont...

The Behavior Engineering Model

% = cause de mauvaise performance

75%

25%

		Information	Instrumentation	Motivation
75%	Environment	<i>Data</i> 35% 1. Relevant and frequent feedback about the adequacy of performance 2. Descriptions of what is expected of performance 3. Clear and relevant guides to adequate performance	<i>Resources</i> 30% 1. Tools, resources, time and materials of work designed to match performance needs	<i>Incentives</i> 10% 1. Adequate financial incentives made contingent upon performance 2. Non-monetary incentives made available 3. Career-development opportunities 4. Clear consequences for poor performance
		<i>Knowledge</i> 12% 1. Systematically designed training that matches the requirements of exemplary performance 2. Placement	<i>Capacity</i> 10% 1. Flexible scheduling of performance to match peak capacity 2. Prosthesis or visual aids 3. Physical shaping 4. Adaptation 5. Selection	<i>Motives</i> 3% 1. Assessment of people's motives to work 2. Recruitment of people to match the realities of situation
25%	Individual			

Reference: Dr. Thomas F. Gilbert, "Human Competence: Engineering Worthy Performance," 1978, 1996

COMPÉTENT

- Centré sur le client
- S'engage dans les améliorations

GD ET
DOCUMENTATION
DES PROCESSUS

- Travaille en équipe

ENVIRONNEMENTS
COLLABORATIFS

SOLUTIONS GED →

- Agile et orienté vers les résultats
- Assume son rôle de leader



ENGAGÉ

- Favoriser l'accomplissement professionnel
- Soutenir la performance en continu
- Orienter dans le travail

COMMUNAUTÉS
DE PRATIQUES

- Encourager la collaboration

- Considérer l'apport de chaque personne

DOCUMENTATION
ET TRANSFERT DE
CONNAISSANCES

- Adopter des pratiques de gestion justes
- Intéresser à l'entreprise

ÉTHIQUE

« Gérer les dossiers avec rigueur et tenir les registres de façon à ce qu'ils reflètent la réalité »

- Agir avec intégrité
- Agir avec loyauté et diligence
- Respecter les personnes et le milieu
- Protéger l'information confidentielle
- Traiter avec équité et courtoisie

DOCUMENTATION DES
ACTIONS ET TRANSACTIONS
GESTION ET CONSERVATION
DES DOCUMENTS

PROTÉGER, GÉRER ET
ORGANISER L'ACCÈS ET
LES CONTENUS

Auto-évaluation des membres de l'AAQ, avril 2016

Sur 60 compétences - Les 15 compétences les plus à développer

1. Infonuagique
2. Préserver des documents numériques et analogiques
3. Gestion du courrier électronique
4. Sécurité de l'information et des systèmes
5. Signature numérique

Technologie

6. Habiletés politiques et pouvoir d'influence
7. Gestion du changement
8. Intervenir comme conseiller stratégique
9. Analyse d'affaires
10. Gestion d'une équipe multidisciplinaire et interdisciplinaire

Affaires

11. Systèmes d'information et performance
12. Amélioration continue
13. Développement d'une équipe collaborative
14. Architecture d'affaire
15. Performance organisationnelle (GID et collaboration)

Performance

Enjeux actuels concernant les compétences à HQ

- Perte d'expertise à cause de départs à la retraite
- Dotation en gouvernance documentaire délicate
- Peu de compétences en enjeux stratégiques et architecture de l'information
- Besoins accrus de compétences en collaboration et analyse de contenus
- Bassin de compétences inégalement réparti dans l'entreprise
- Besoin de polyvalence de certaines personnes
- Pas de véritable cheminement de carrière, notamment vers les postes cadres
- Activité de compagnonnage interne ou inter unité inexistante

Jalons vers une réponse Performance

Situation actuelle

- Difficulté à déployer des stratégies d'entreprise
- Impossibilité de fournir une réponse intégrée aux besoins clients
- Analyse performance partielle, réponse partielle

Situation désirée

Réponse simple, innovante, rapide, efficace et intégrée aux besoins de performance des divisions et groupes

LES PARTENAIRES
SONT ENGAGÉS

Besoin reconnu

LES ENCADREMENTS
ET PROCÉDURES
D'APPLICATION SONT
RÉALISÉS

Outils et méthodes
d'analyse réalisées
Rôles et
responsabilités
définies
Gouvernances
harmonisées

LES STRATÉGIES
PERFORMANCES
SONT DISPONIBLES

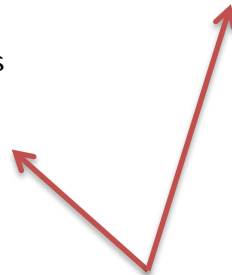
Stratégies
identifiées,
documentées et
outillées

LES STRATÉGIES
PERFORMANCES
SONT DÉPLOYÉES

Cibles et indicateurs
de performance
identifiés
Acteurs habilités

LES INTERVENTIONS
SONT ÉVALUÉES ET
AMÉLIORÉES

Évaluation,
analyse et
amélioration de
l'intervention

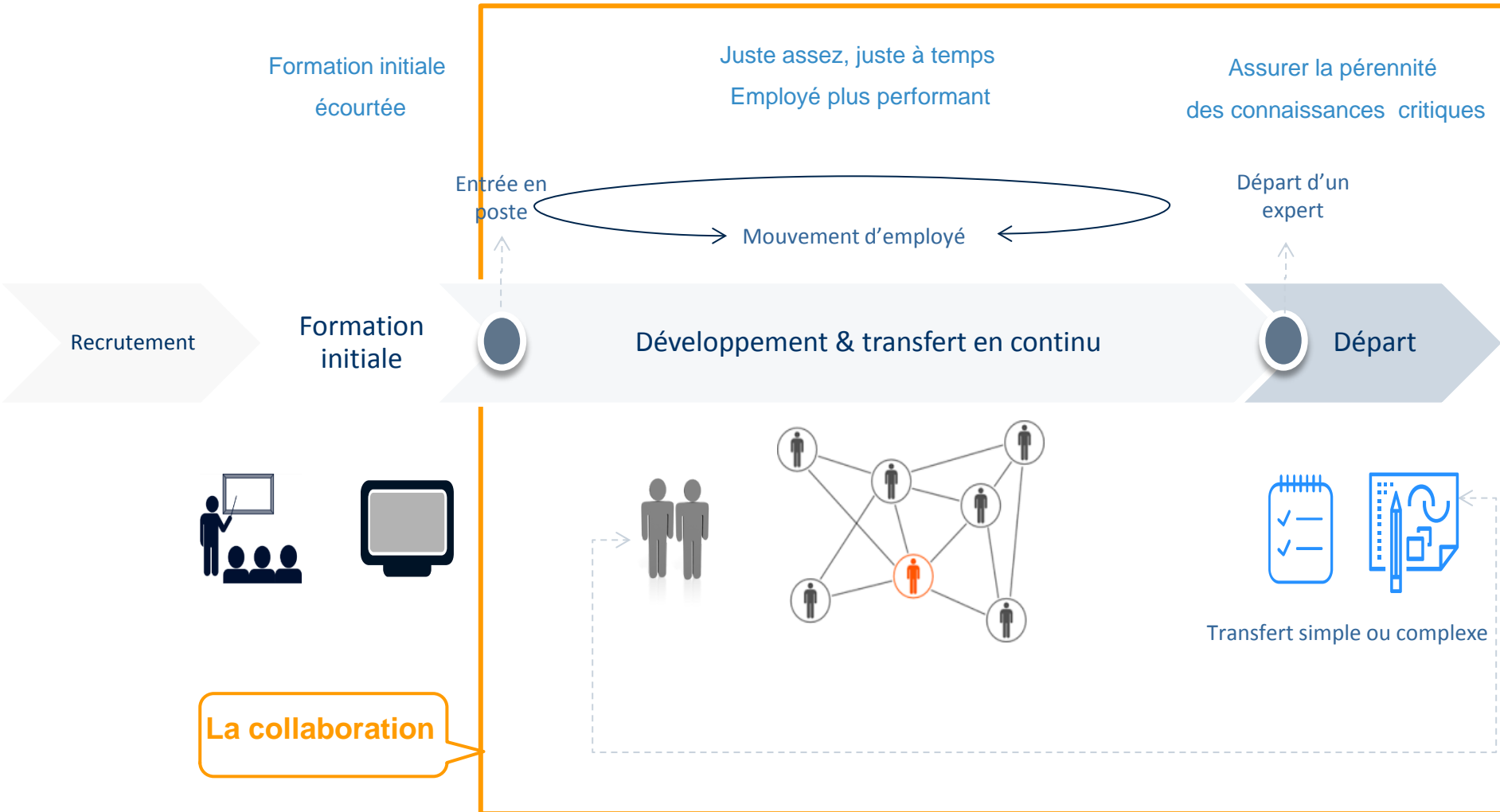


Performance organisationnelle: enjeux et défis opérationnels

Carole Marti



Modèle de soutien à la performance



La collaboration...

- La **collaboration** est l'acte de travailler ou de réfléchir ensemble pour atteindre un objectif.
- Dans son sens commun, la collaboration est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou organisations s'associent pour effectuer un travail intellectuel suivant des objectifs communs.

(Source Wikipédia)

Approche collaborative

- La collaboration n'est pas un phénomène nouveau
- Ce qui change aujourd'hui :
 - Évolution de la culture d'entreprise
 - Positionnement de la collaboration sur l'axe performance
 - Approche multidisciplinaire de la collaboration (comité réunissant : RH, TI, Communication, Expertise)

Stratégies pour le développement d'expertise en collaboration



Communauté de pratique



Rencontres d'échange
et d'habilitation



Auto-formations
(formations en salle ad hoc)



Site intranet



Cadre de référence



Groupe de soutien tactique
(coaching)



Collaboration entre
les équipes GD

Outils disponibles

Mise en place d'une solution collaborative



Démarche et outils



Usages modèles

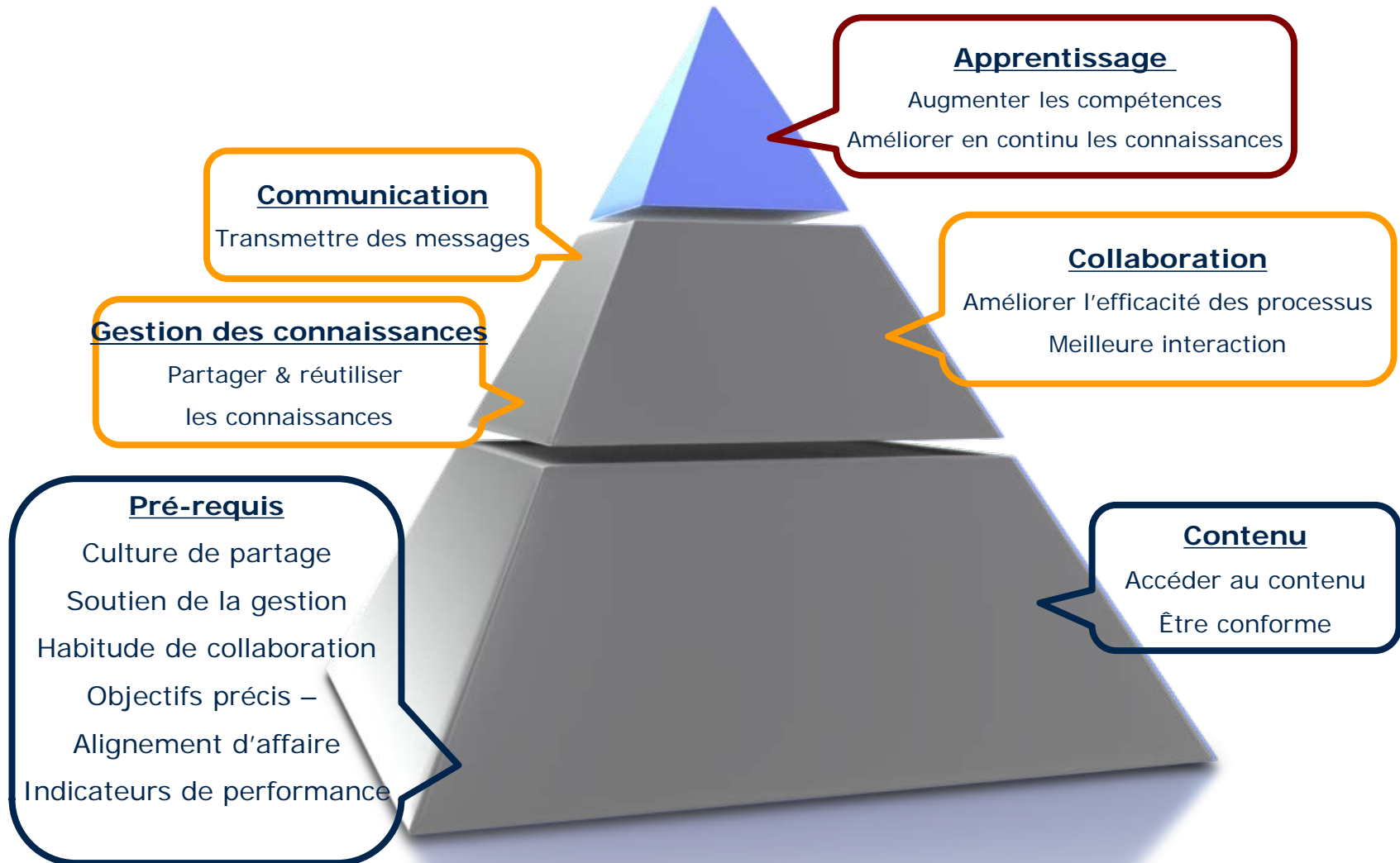


Présentations

À quoi sert la collaboration?

- **Faciliter l'apprentissage et le développement continu d'un groupe**
 - Briser les silos et partager les connaissances
 - Identifier/documenter les connaissances
- **Faciliter la prise de décision**
 - Simplifier et faciliter les échanges – vitesse de la communication
 - Favoriser la transparence
- **Simplifier la gestion de projet**
 - Faciliter la résolution de problème
 - Connaître l'avancement du projet
- **Gérer à distance les activités d'un groupe**
 - Coordonner les activités
 - Favoriser le travail d'équipe et la collaboration

Enjeux de diagnostic



Performance organisationnelle: enjeux et défis de gouvernance

Jacinthe Chicoine



La gouvernance informationnelle ...

- **Cadre de travail stratégique** spécifiant la **structure de décision**, les rôles et les responsabilités. Composé des encadrements, des processus, des rôles et des mesures :
- qui assurent **les comportements attendus** et rendent **imputables** les organisations et les individus :
 - qui créent, organisent, évaluent les risques, sécurisent, maintiennent, utilisent et disposent de l'information d'une manière qui s'aligne et contribue à **l'atteinte des objectifs organisationnels**

Sources de la définition : Gartner et ARMA

Contexte d'affaires ... plan stratégique 2016-2020

Nos objectifs

Il faut augmenter la performance

Poser les bases nécessaires pour doubler nos revenus d'ici 15 ans afin d'augmenter nos profits	Être une référence en matière de services à la clientèle	Contribuer au développement économique et à la transition énergétique du Québec	Limiter les hausses tarifaires à un niveau inférieur ou égal à l'inflation
--	--	---	--

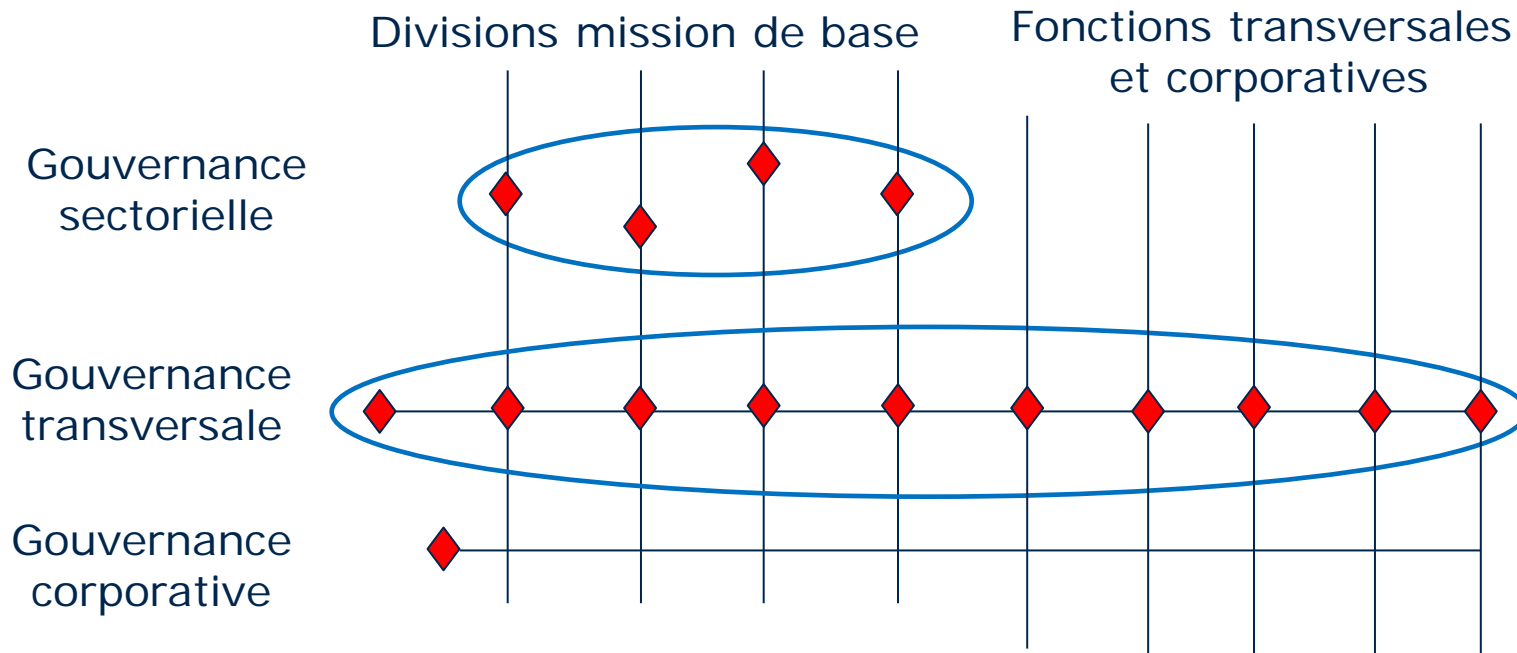
Tout le monde a réagi

11 unités Gouvernance dans l'entreprise

9 unités Performance

1 unité Gouvernance et performance

« Notre performance repose sur les compétences et sur l'engagement de nos employés » *Plan stratégique 2016-2020, p. 12*



Évolution de la culture d'entreprise

Travail en équipe

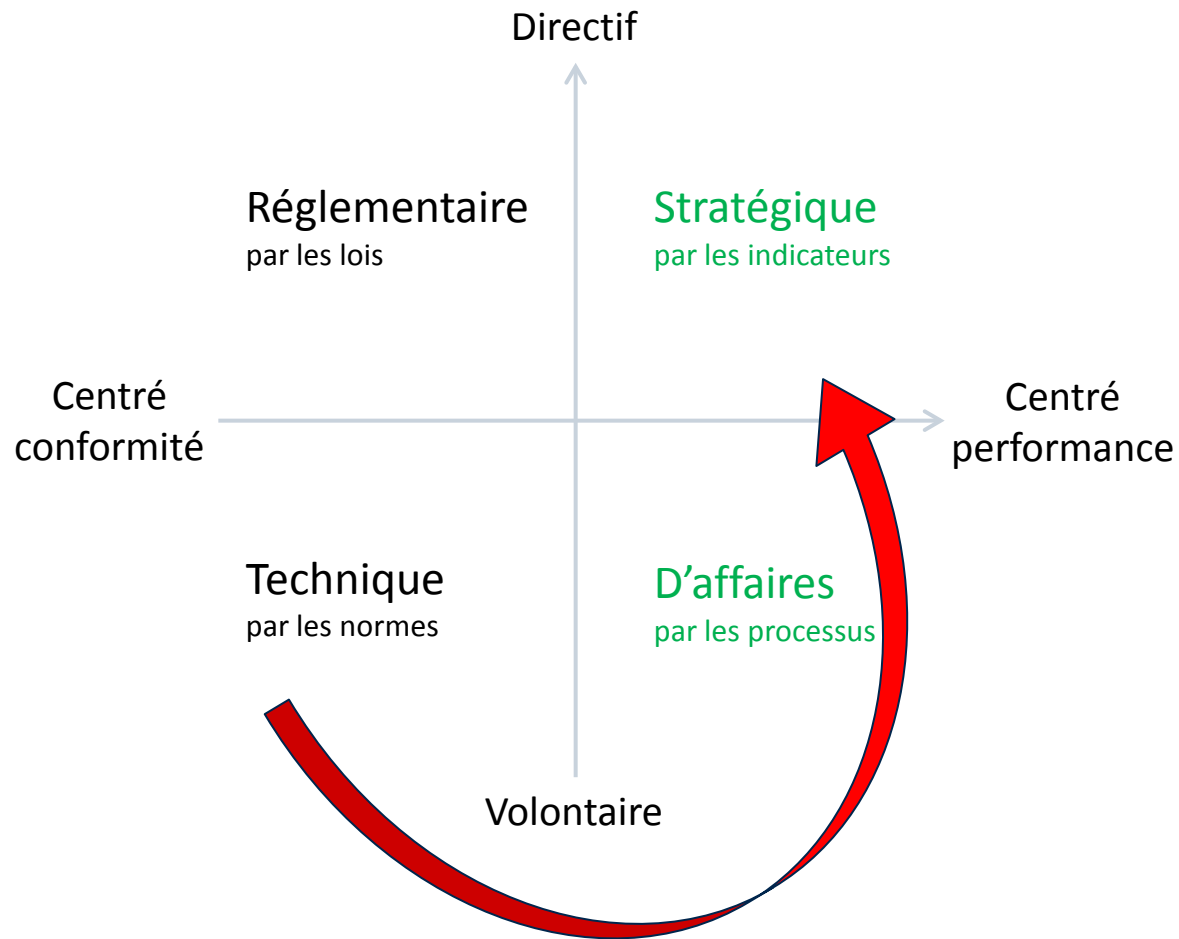
Agilité et orientation vers les résultats

Centrée sur le client

Engagement dans les améliorations

Assume le rôle de leader

Types de gouvernance



Défis et conditions de gouvernance collaborative

- **Défis de collaboration :**
 - Arrimer les disciplines : comprendre la carte géographique de l'autre
 - Partager les visions, les orientations, les objectifs et les projets soutenant la performance des employés
 - Exercer un leadership de collaboration tout en priorisant la prise de décision agile
- **Recherche de conditions de gouvernance collaborative**
 - Identifier des bénéfices communs
 - Développer des approches multidisciplinaires : projets rassembleurs, cohérence des encadrements, indicateurs, lieux d'échanges et de décision
 - Être souples et ouvert d'esprit : Conjuguer besoin d'affaires et conformité, identifier les canaux de décisions selon besoins
 - Intervenir de manière commune, concertée et agile

