

Appréciation de la capacité organisationnelle

Sommaire – Analyse comparée des capacités et besoins internes



Octobre 2017

Original : 2017-10-31

Cette page est laissée blanche volontairement

TABLEAU SYNOPTIQUE

1. Mise en contexte
2. Hypothèses et constats généraux
3. Résultats des grandes étapes
 - a. Indicateurs de performance
 - b. Entrevues et revue des processus
 - c. Balisage
4. Messages clés
5. Recommandations

Ce mandat a été réalisé en quatre grandes phases à l'aide de collectes d'informations, d'ateliers et d'entrevues. Les quatre phases structurent de façon succincte les analyses et permettent l'émergence de conclusions valides et de recommandations concrètes :

- Analyse de productivité et d'indicateurs pertinents
- Revue de processus d'affaires clés
- Identification des projets rejetés, affectés ou retardés
- Balisage et rédaction du rapport

Le document qui suit se veut un sommaire exécutif du rapport d'analyse de la capacité organisationnelle de Gazifère

SOMMAIRE

Gazifère a pour mission la distribution fiable et sécuritaire de gaz naturel tout en offrant des services énergétiques complémentaires. L'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel et dans un contexte énergétique en mouvance créant des pressions sur les ressources actuelles de l'entreprise.

La filiale, à propriété exclusive d'Enbridge, doit opérer en respectant certaines lignes directrices émises par sa société mère en plus d'avoir la responsabilité de répondre aux demandes de son régulateur ainsi qu'aux autres lois qu'elle doit respecter (RBQ, etc.).

C'est dans ce contexte que Gazifère a sollicité Aviseo Conseil afin d'entamer une réflexion sur la capacité organisationnelle visant à permettre à l'entreprise :

- de répondre à ses impératifs opérationnels actuels;
- de maintenir et d'accroître le nombre de clients dans les territoires où l'entreprise offre ses services;
- de développer de nouveaux marchés géographiques et d'étendre son cœur de métier.

Constats émergeant des hypothèses

L'effectif actuel permet le maintien des activités opérationnelles courantes











Selon les données sectorielles recensées, le rendement par employé de Gazifère est supérieur à celui de certains concurrents

Le temps des employés est entièrement consacré à l'exécution des tâches quotidiennes et administratives de sorte que très peu de temps est consacré aux projets de croissance et de développement

Le manque d'outils et de formation a un impact sur l'efficacité des employés

Sans équivalent temps complet supplémentaire, les projets de développement et de croissance ne pourraient être réalisés de manière optimale

L'analyse a été structurée autour de cinq hypothèses de travail :

Hypothèses	Confirmée	Rejetée
 Les ressources actuelles suffisent au maintien des activités de Gazifère		
 Les ressources actuelles suffisent à la croissance des activités de Gazifère (expansion du réseau, développement de produits et de services, etc.)		
 Les ressources actuelles permettent la réalisation des projets internes spéciaux (implantations T.I., Centre d'excellence des affiliés, etc.)		
 Les ressources actuelles permettent l'atteinte des objectifs en matière de sécurité		
 Les ressources actuelles suffisent au bien-être de l'ensemble de l'entreprise		

Les hypothèses ci-dessus ont été examinées dans le cadre de la démarche et ont été utilisées comme repère dans le rapport complet. Elles ont permis de dégager des constats clairs et définis.

L'ère technologique amène un changement de canal de communication qui requiert un travail d'adaptation au service à la clientèle devant traiter un nombre croissant de courriels

Une augmentation des projets de plus de 450k\$ met une pression sur l'ensemble des départements, devant gérer de plus grandes exigences

L'atteinte des objectifs opérationnels actuels pourrait être facilitée par une optimisation des processus de l'organisation

Certains projets d'expansion accusent un retard en raison de la hiérarchisation des priorités dans le travail quotidien :

- Thurso
- Chelsea
- Phase 52-53

INDICATEURS DE RENDEMENT ATTEINTS, MAIS OBJECTIFS DIFFICILEMENT RÉALISABLES DEPUIS 2015

Un historique des indicateurs des quatre dernières années a été obtenu pour l'ensemble des départements de l'organisation.

De façon générale, les indicateurs de rendement confirment que les ressources actuelles suffisent au maintien des activités de Gazifère.

En dépit de l'atteinte de la majorité des indicateurs de performance découlant des tableaux de bord de l'organisation, une diminution de la performance depuis 2015 a été relevée (diminution du nombre d'ajouts de branchements, diminution des parts de marché provenant des appareils de chauffage, etc.)

Cette diminution soulève une réflexion quant à la capacité de Gazifère de faire face à un environnement changeant avec les ressources actuelles.

SANS PROJETS DE CROISSANCE, LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE PEUT SOUTENIR LES OPÉRATIONS

Les entretiens avec les diverses sphères de l'organisation démontrent que l'effectif actuel permet d'exécuter convenablement les tâches quotidiennes.

Toutefois, la charge de travail est grandissante et entièrement consacrée aux tâches quotidiennes et administratives. Cette concentration pourrait menacer la capacité de l'organisation à réaliser les projets de croissance, et contribuer à un épuisement plus rapide des ressources.

La démarche a cependant fait émerger le constat selon lequel le déploiement d'initiatives permettant d'atteindre les cibles en matière de croissance, de maintien de la clientèle et de sécurité accroîtra significativement la charge de travail.

Sans augmentation de l'effectif, l'alourdissement de la charge de travail pourrait compromettre la capacité à poursuivre les activités et à fournir des produits et services de qualité, tout en respectant les normes et exigences de l'industrie.

LE NIVEAU D'EFFECTIF NE PERMET PAS À GAZIFÈRE DE PROFITER DES INITIATIVES QUI S'OFFRENT À ELLE

Une analyse de l'ensemble des projets de l'entreprise permet de démontrer que Gazifère n'a pas la capacité organisationnelle d'élaborer des outils d'analyse de projets et de planification des ressources assurant la croissance de l'organisation.

Les projets imposés par Enbridge étant inévitables, il est difficile d'allouer du temps aux autres initiatives de développement de produits et de croissance.

Que ce soit au niveau des projets de croissance ou des initiatives internes, un retard est relevé en raison d'un manque de temps ainsi qu'un manque de ressources à y investir.

Menées de façon efficiente, ces initiatives pourraient avoir une incidence positive sur le rendement de Gazifère.

GAZIFÈRE SEMBLE AVOIR UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL POSITIF

Les indicateurs disponibles de l'industrie permettent de conclure que l'effectif actuel de Gazifère est suffisant au maintien des activités de l'entreprise. Cependant, certains départements soulèvent des questions quant à la pérennité du niveau de travail actuel.

En dépit des points d'amélioration relevés, Gazifère peut compter sur des employés mobilisés pour lesquels les objectifs de sécurité sont pris au sérieux

Une analyse détaillée des besoins menant à la création d'outils technologiques plus performants permettra d'atteindre les objectifs d'efficacité

AUTRES MESSAGES CLÉS

Outre les résultats démontrés ci-haut, d'autres constats émergent de la démarche pour laquelle Gazifère a retenu les services d'Aviseo Conseil.

Les divers ateliers et entrevues ont démontré que certains départements comportent des lacunes quant au niveau de compétence des employés.

De plus, l'analyse sommaire des processus fait ressortir plusieurs goulots d'étranglement ne permettant pas l'atteinte efficace des cibles de rendements.

Du point de vue de la stratégie d'entreprise, peu de vigies sont effectuées par l'organisation afin de saisir les opportunités d'expansion et de développement de produits.

D'ailleurs, cette incapacité à s'engager dans ces projets en raison d'une allocation complète des ressources aux activités opérationnelles courantes soulève un questionnement sur la capacité à accompagner les projets de centralisation élaborés par la société mère.

LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE DE GAZIFÈRE SUFFIT AU MAINTIEN DES ACTIVITÉS, LES PROJETS DE CROISSANCE NÉCESSITERONT TOUTEFOIS D'AVANTAGE DE RESSOURCES

Dans un premier temps, avec l'objectif d'améliorer l'efficacité ainsi que de diminuer la surcharge de travail de l'organisation, la création d'une matrice des rôles et des responsabilités faciliterait la répartition des tâches et l'exécution des activités opérationnelles courantes.

Une cartographie des processus permettrait de hiérarchiser les besoins en matière d'amélioration des processus veillant à améliorer l'exécution de certaines tâches.

Dans une optique d'expansion géographique et de développement de produits, la capacité organisationnelle actuelle de Gazifère n'étant pas suffisante, une augmentation de l'effectif sera nécessaire à la réalisation de ces projets de croissance.



FRANÇOIS ROUSSEAU-CLAIR

Associé

AVISEO Conseil
239, rue Notre-Dame Est, Bureau 403,
Montréal (Québec)
H2Y 1T4

Fonction et spécialisation

- Planification et alignement stratégique
- Ralliement des parties prenantes
- Optimisation des expériences client et employé
- Sociétés publiques et commerce de détail

Formation

- M.Sc. Management
- B.A Administration

Langues

- Français
- Anglais

Téléphone:

(514) 953-5705

Courriel:

frclair@aviseo.ca

Exemples de clients

- Hydro-Québec
- Société de transport de Montréal
- Gaz Métro
- Sobeys Québec
- Groupe visuel IRIS

Profil

Associé fondateur d'Aviseo Conseil depuis février 2015, François accompagne les équipes de direction et les organisations dans leurs grands projets de transformation et de mobilisation afin de réaliser leurs ambitions stratégiques. Il a récemment œuvré sur des mandats de transformation organisationnelle pour de grandes organisations, telles que Pages Jaunes, Sobeys Québec et Gaz Métro.

Il était auparavant directeur principal au sein de la pratique montréalaise de stratégie et opérations de KPMG. Son champ d'expertise couvre les réflexions stratégiques, les transformations organisationnelles, la mobilisation des parties prenantes et la facilitation d'événements d'envergure. François travaille principalement auprès d'acteurs du commerce de détail, des services financiers et des organisations publiques.

EXPÉRIENCES PERTINENTES ET REPRÉSENTATIVES

Planification stratégique – détail, coopératives, services financiers, transport, sociétés publiques, santé et tourisme

- Réalisation d'études de balisage et de diagnostics internes et externes factuels permettant l'identification des enjeux transversaux, la révision des énoncés de vision/mission, la formulation de priorités stratégiques ainsi que la définition de plans d'action concrets.
- Accompagnement d'équipes de direction dans le déploiement de plans stratégiques, la gestion des parties prenantes, l'élaboration des mécanismes de suivi et l'analyse de maturité dans la gestion par processus multisectoriels.

Alignement stratégique et transformation organisationnelle – détail, sociétés publiques, transports et santé

- Développement et facilitation de lacs-à-l'épaule stratégiques, d'ateliers de travail ou de forums d'envergure ayant divers objectifs : bonification/appropriation des enjeux stratégiques, mise en priorités de stratégies, alignement des parties prenantes autour d'une vision commune, communication du plan stratégique, définition des leviers culturels, etc.
- Développement et mise en œuvre de plans de transformations culturelles favorisant l'alignement du leadership et des employés vers l'atteinte des objectifs d'affaires suite au réalignment du plan stratégique : leviers culturels, modèle de leadership, changement aux façons de faire, stratégie de ralliement, etc.

Optimisation de l'expérience client – détail, services financiers, services professionnels et sociétés publiques

- Réalisation d'audits et diagnostics de service permettant de cartographier l'expérience vécue par le client, de définir le positionnement de service de l'entreprise, de confirmer les enjeux de service et d'identifier des zones d'amélioration liées aux comportements, aux outils / systèmes et aux processus.
- Élaboration de stratégies de différenciation par le service, de normes/standards de service et de plans d'action pour améliorer de manière durable l'expérience des clients internes ou externes.

Optimisation de l'expérience employé et mobilisation des employés – transport, services de santé et commerce de détail

- Réalisation de diagnostics d'attraction, de mobilisation et de rétention des employés permettant l'identification des enjeux et des zones d'amélioration prioritaire liés à la gestion des talents.
- Accompagnement d'équipes de direction dans l'élaboration de stratégies de différenciation de la marque employeur et de plans d'action pour améliorer l'expérience-employé afin d'optimiser la performance de l'organisation.



Montréal

239, rue Notre-Dame Est, bureau
403
Montréal H2Y 1T4

Québec

888, rue Saint-Jean, bureau 575
Québec G1R 5H6