

GAZIFÈRE INC., Dossier R-4003-2017, Phase 3, [Pièce B-0206, GI-29, Doc. 5, Rapport AVISEO CONSEIL, Sommaire exécutif](#), *Appréciation de la capacité organisationnelle. Sommaire – Analyse comparée des capacités et besoins internes.* Octobre 2017. Souligné en caractère gras par nous :

Page 3 :

*Les ressources actuelles suffisent à la croissance des activités de Gazifère (expansion du réseau, développement de produits et de services, etc.) - **HYPOTHÈSE REJETÉE***

*Les ressources actuelles permettent la réalisation des projets internes spéciaux (implantations T.I., Centre d'excellence des affiliés, etc.) - **HYPOTHÈSE REJETÉE***

*Les ressources actuelles suffisent au bien-être de l'ensemble de l'entreprise - **HYPOTHÈSE REJETÉE***

Page 3 :

*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.***

Page 4 :

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.

Page 4 :

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.

Page 4 :

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.

Page 5 :

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.

Page 5 :

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'efficience 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.