

# ***Le transfert des Savoirs à Hydro-Québec***

**Présentation de Jean-Luc Chabot à  
l'Association des directeurs généraux des  
Commissions scolaires du Québec**

**Le 19 mai 2005**

# Contexte d'affaires d'Hydro-Québec

# *Hydro-Québec en bref*

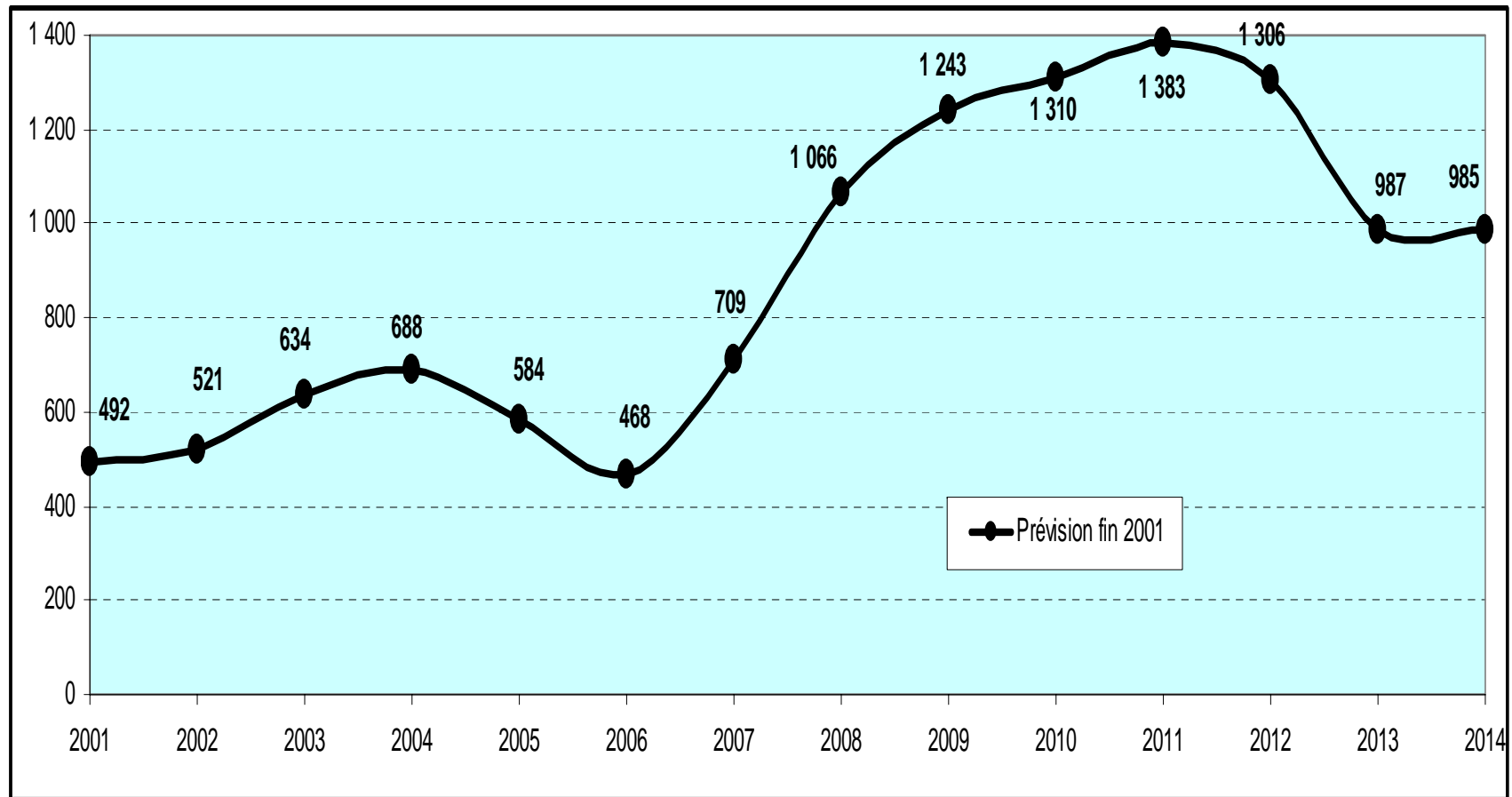
- **Plus ou moins 21,000 employés dont environ 2,000 employés temporaires**
- **5 divisions**
  - **Producteur**
  - **Transporteur**
  - **Distributeur**
  - **Constructeur**
  - **Technologie et développement industriel**
- **Groupe Services partagés et plusieurs unités corporatives**
- **Activités et participations à l'international**
- **Mission: fourniture d'énergie**

# Réseau Hydro-Québec



# Plan de main-d'œuvre 2005

## Prévision originale, juin 2001



# Enjeux Relève

# ***Faire face au problème de relève***

***...un projet d'entreprise:***

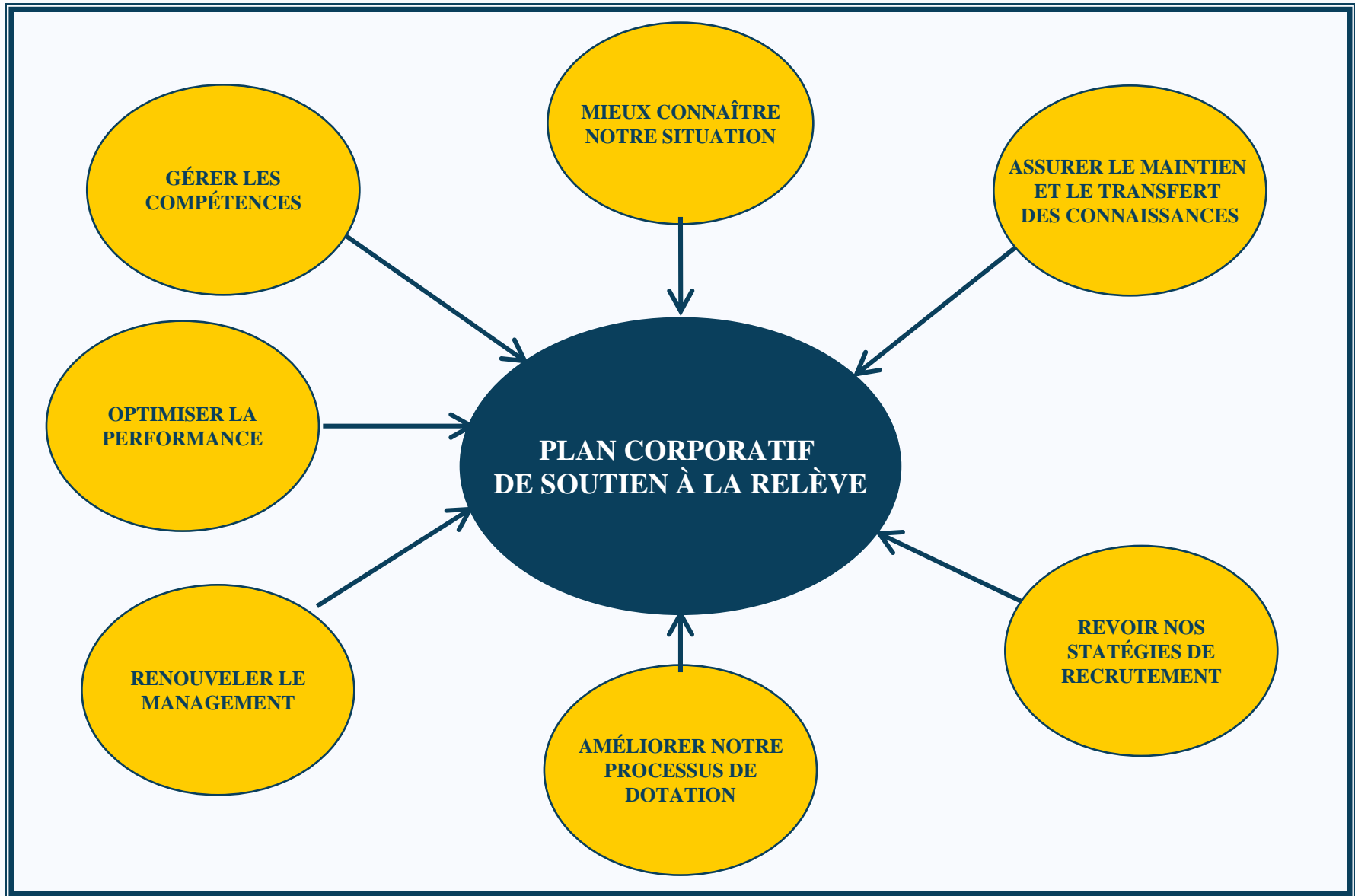
***Le plan corporatif de soutien  
à la relève 2001-2006***

# *Vision 2006*

## **Résultat visé:**

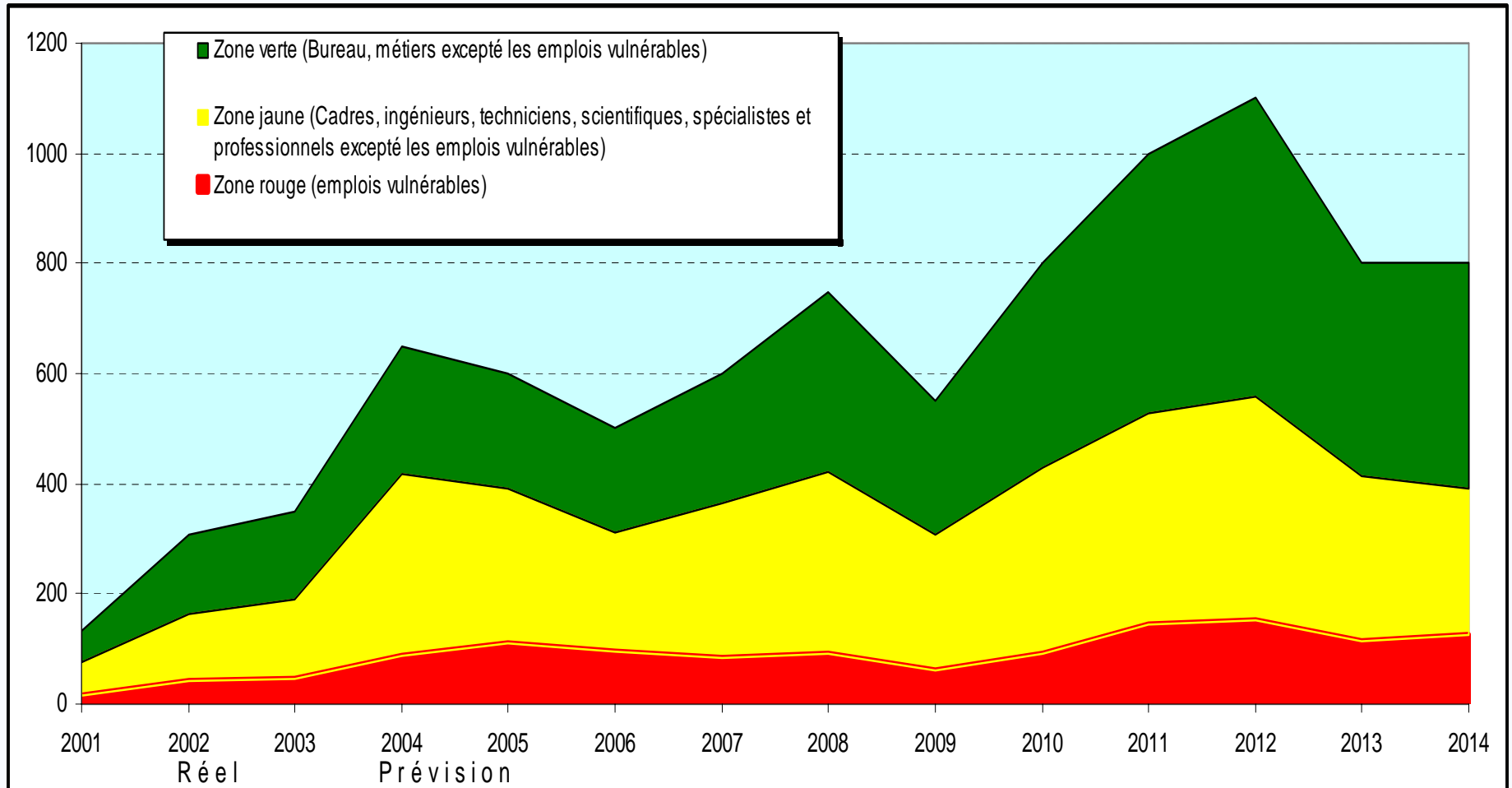
**Hydro-Québec et ses gestionnaires sont capables de gérer le risque relatif à la pérennité du savoir-faire et de profiter de l'opportunité créée par le renouvellement de ses ressources humaines pour améliorer sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle poursuit.**

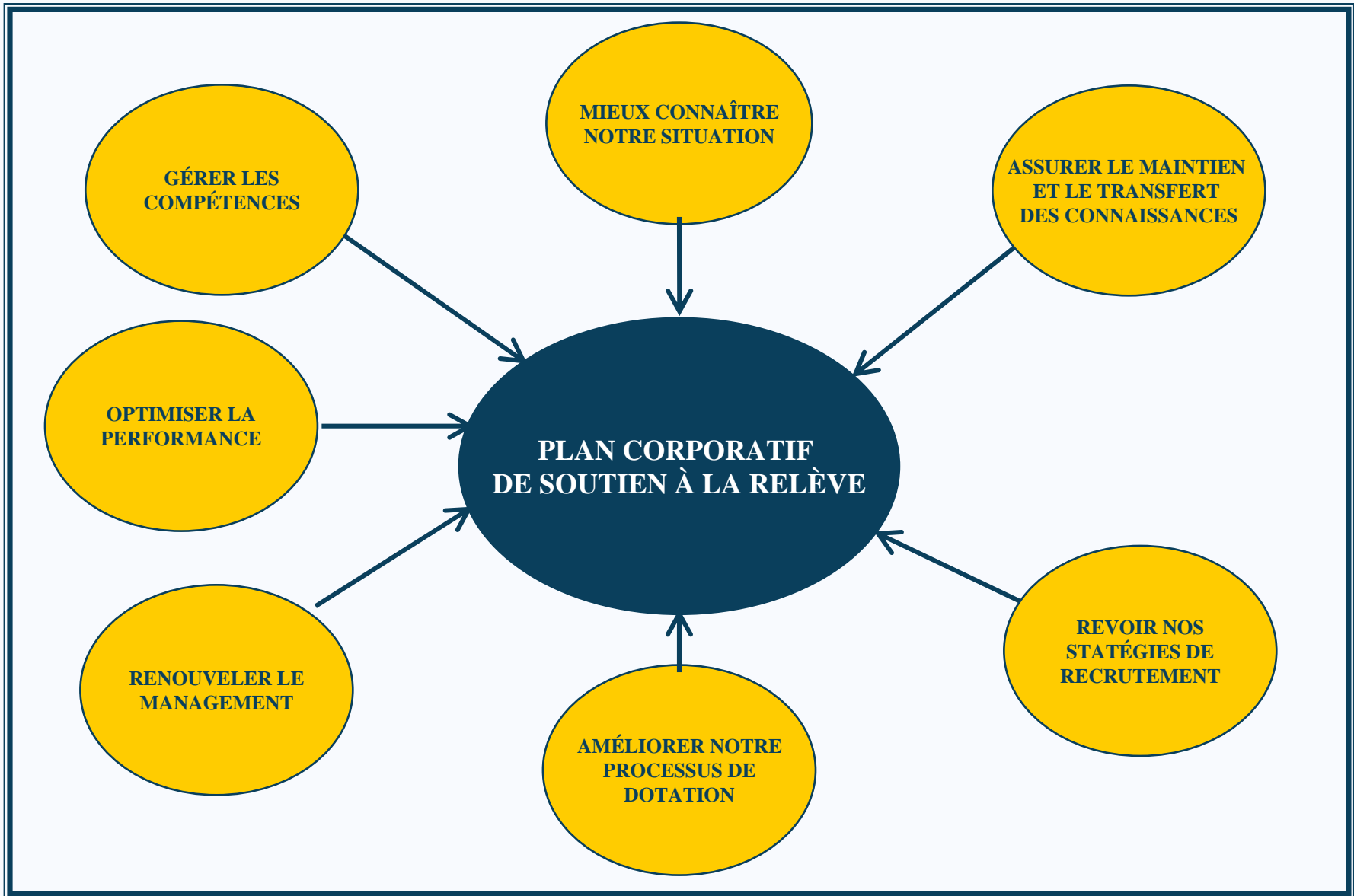
# Un plan en plusieurs volets



# Départs probables à la retraite

## Stratification par niveau de vulnérabilité (annexe 1)



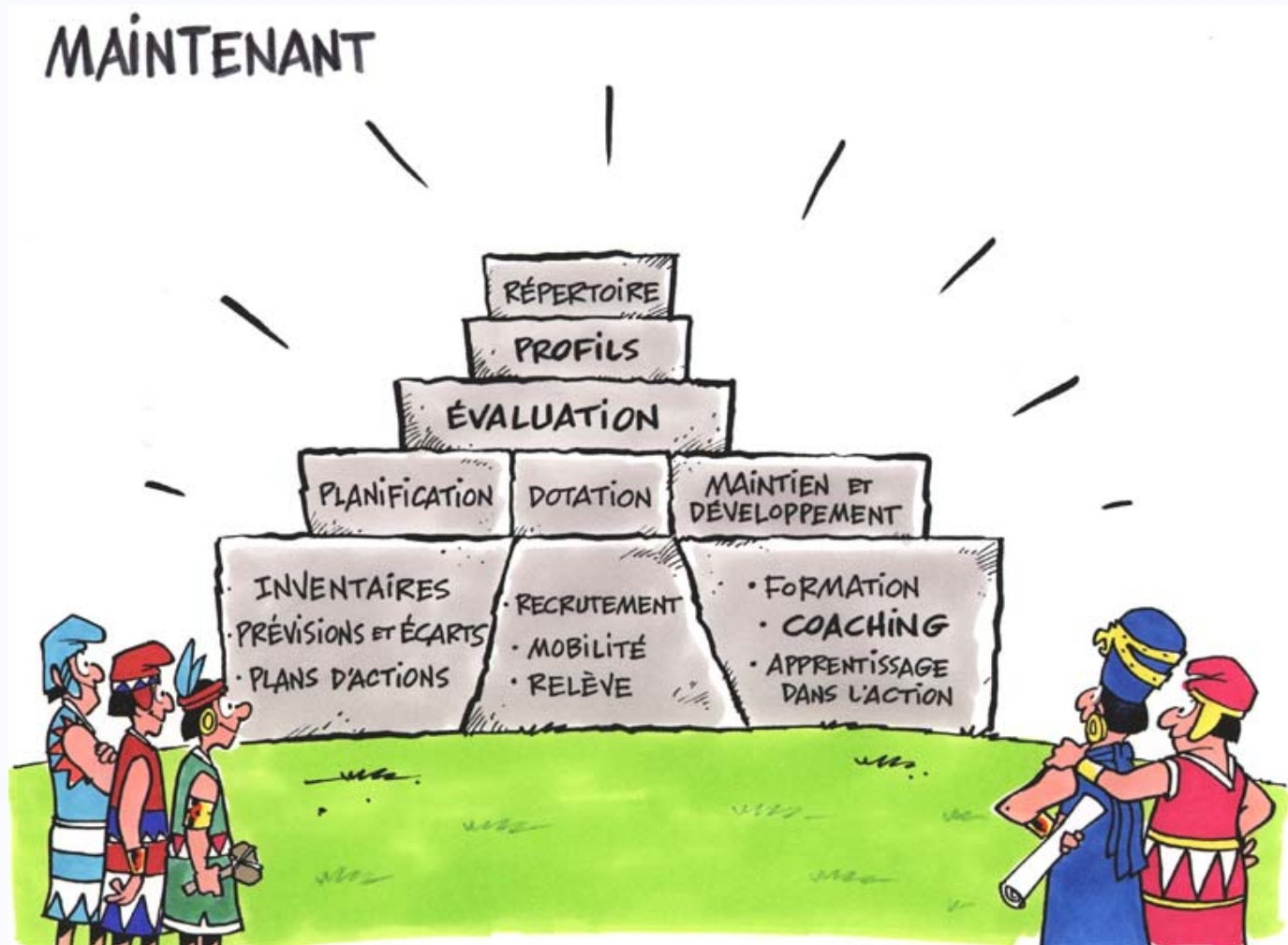


**GÉRER LES  
COMPÉTENCES**

**ASSURER LE MAINTIEN  
ET LE TRANSFERT  
DES CONNAISSANCES**

**PLAN CORPORATIF  
DE SOUTIEN À LA RELÈVE**

# La gestion des compétences



# Gérer les compétences

## Répertoires

Commun pour les compétences affaires, relationnelles et personnelles

Spécifiques aux grandes unités pour les compétences techniques

## Profils

Individuels

Collectifs (ex.: par installation, par domaine d'expertise, par groupe d'emploi, ...)

## Évaluation

Bilans individuels (par poste)

Bilans collectifs (par installation, par domaine d'expertise, par groupe d'emploi, ...)

### Planification de main-d'œuvre

- Focus sur les vulnérabilités
- Bilans ind. / collectifs de compétences

### Recrutement et Dotation interne

- Conditions d'attractions et rétention
- Évaluation à l'embauche
- Partenariats (Ex.: IGEE)

### Formation et développement

- Plan développement individuel
- Aide à l'apprentissage dans l'action: jumelage, compagnonnage, coaching

**DE**

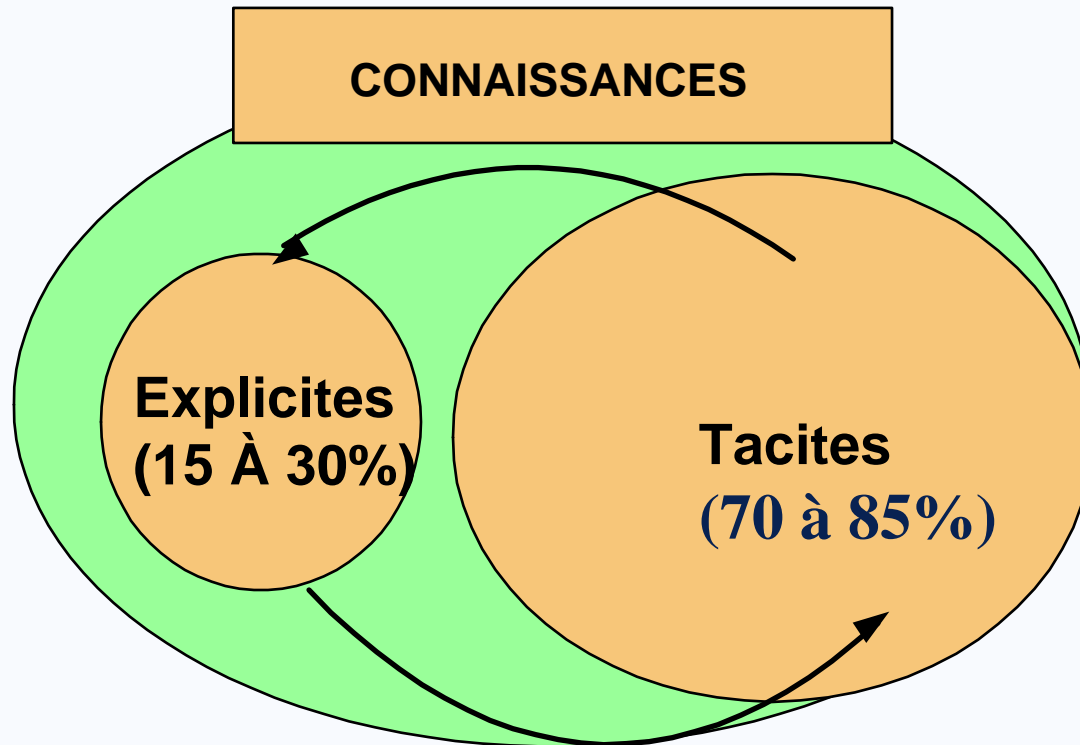


**AU**



# Transférer les connaissances

Documenter et partager l'expertise et les bonnes pratiques internes qui ont une valeur pour l'entreprise,  
présentes sous forme de



# Maintien et transfert de connaissances

## Stratégies

## Moyens

Codifier  
Développer  
Partager  
Conserver  
Réutiliser

- Plan développement collectif (par installation, par domaine d'expertise)
- Cartographie des connaissances critiques et soutien à l'élaboration d'un plan de gestion de l'expertise (unité, processus d'affaires, fonction) (annexe 2)
- Stratégies de transfert de connaissances tacites: modélisation de connaissances (langage de représentation graphique), récits apprenants, documents audio-visuels, annuaire d'expertise, ... (annexe 3)
- Réseaux de partage et de collaboration (annexe 4)

# Maintien et transfert de connaissances

Stratégies

Moyens

Codifier  
Développer  
Partager  
Conserver  
Réutiliser

- Formation et réseau d'apprentissage à distance
- Devancement de poste avec plan de transfert (annexe 5)
- Programme spécial d'acquisition et de conservation de connaissances visant à accélérer nos processus d'apprentissage dans l'action
- Systématisation des retours d'expérience



Concertation des partenaires, gestionnaires, acteurs de soutien  
(gestion documentaire, Intranet, Systèmes d'information)

# *Phénomènes intergénérationnels*

## Quelques observations

- **Expériences de transfert positives entre les générations**
- **Introduction rapide de nouveaux moyens technologiques (TI) dans nos processus de gestion crée certaines difficultés aux employés de la génération précédente**
  - **Communications électroniques**
  - **Formation à distance**
  - **Gestion documentaire électronique**
- **Coexistence entre la structure pyramidale traditionnelle et la structure horizontale en réseau nécessite des adaptations**

# ***Conditions facilitantes***

- **Approche intégrée de gestion par les compétences**
- **Approche arrimée à la stratégie d'affaires de l'organisation**
- **Encadrement pour le transfert**
- **Style de gestion approprié aux nouvelles valeurs émergentes des employés**

## ***Conditions facilitantes (suite)***

- **Coexistence entre les orientations et les stratégies transversales à l'organisation et les préoccupations et priorités spécifiques à chacune des divisions ou grandes unités**
- **Stratégies et moyens suffisamment flexibles pour satisfaire les besoins et le contexte particulier de chacune des unités**
- **Climat organisationnel positif avec les partenaires internes**

# ANNEXES

# Annexe 1 – Les emplois vulnérables

## Critères

- Départs à la retraite potentiellement élevés
- Rareté sur le marché du travail
- Effort de formation important
- Savoirs détenus par un ou un très petit nombre d'experts

## Exemples:

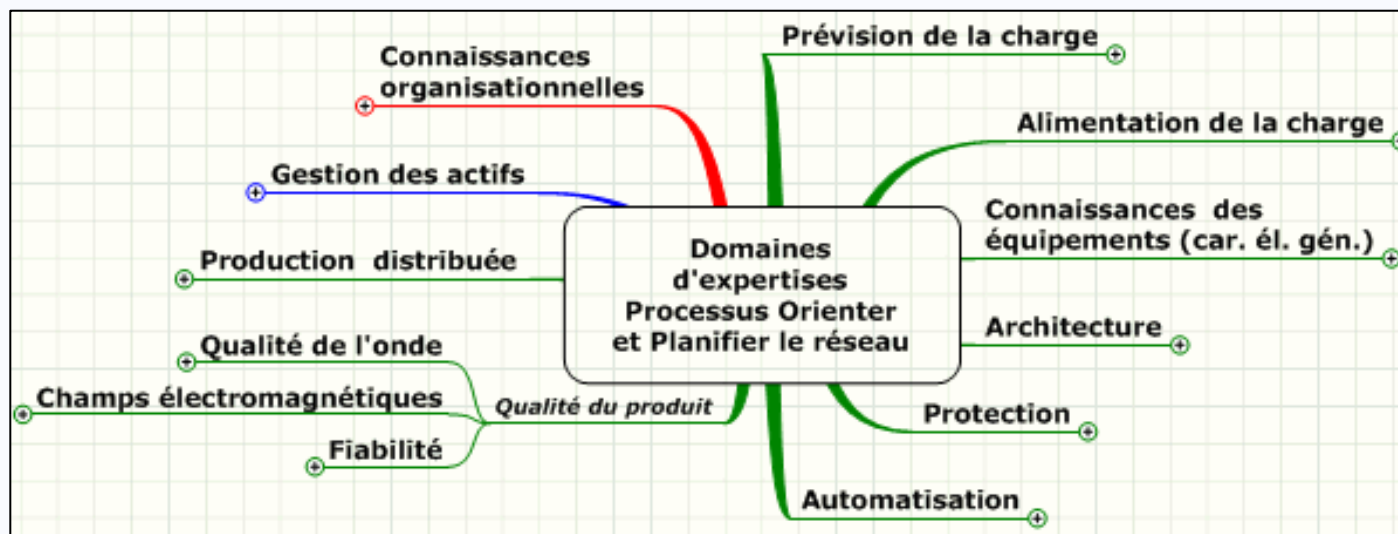
**Cadres:** maintenance, environnement, automatismes, barrages

**Ingénieurs:** protection, barrages, mécanique, électrique, techniciens automatismes, électrique, mécanique, génie civil

**Métiers:** opérateur, répartiteur, mécanicien d'appareillage

**Bureau:** acheteur, agent de service

## Annexe 2 - Ce qu'est une cartographie de connaissances



Une cartographie de connaissances est une représentation sous forme d'arborescence des domaines de connaissances et des principales connaissances ou catégories de connaissances de chaque domaine requis pour une unité, l'exercice d'une activité, fonction ou la réalisation d'un processus.

# Annexe 2 – Cartographie des connaissances critiques

**Diagnostic de l'expertise**  
(selon 4 groupes de critères):

- **Rareté**
- **Utilité**
- **Difficulté de capture**
- **Difficulté d'usage**



**Identification des niveaux de risques (criticité)**

Risque très élevé	Domaines.....
Risque élevé	Domaines.....
Risque moyen	Domaines.....

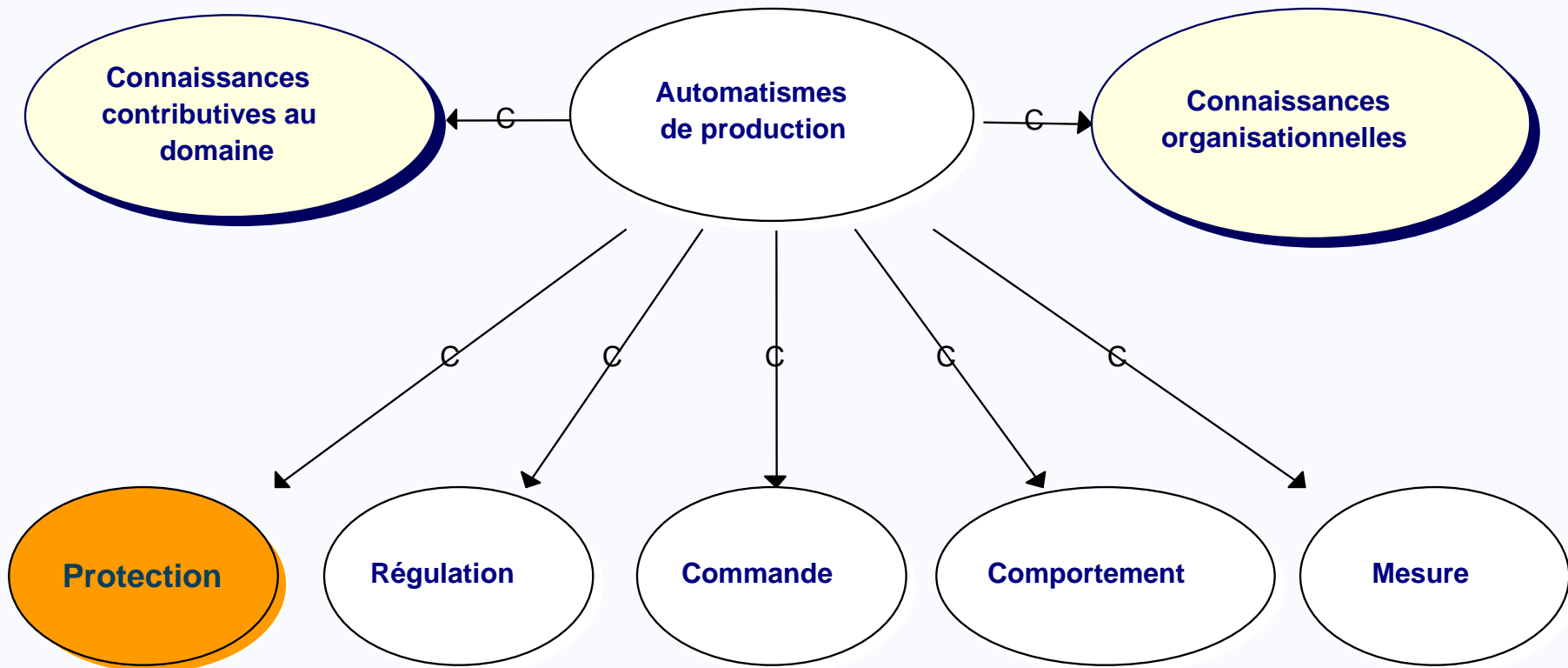


**Choix des moyens de transfert les plus appropriés**

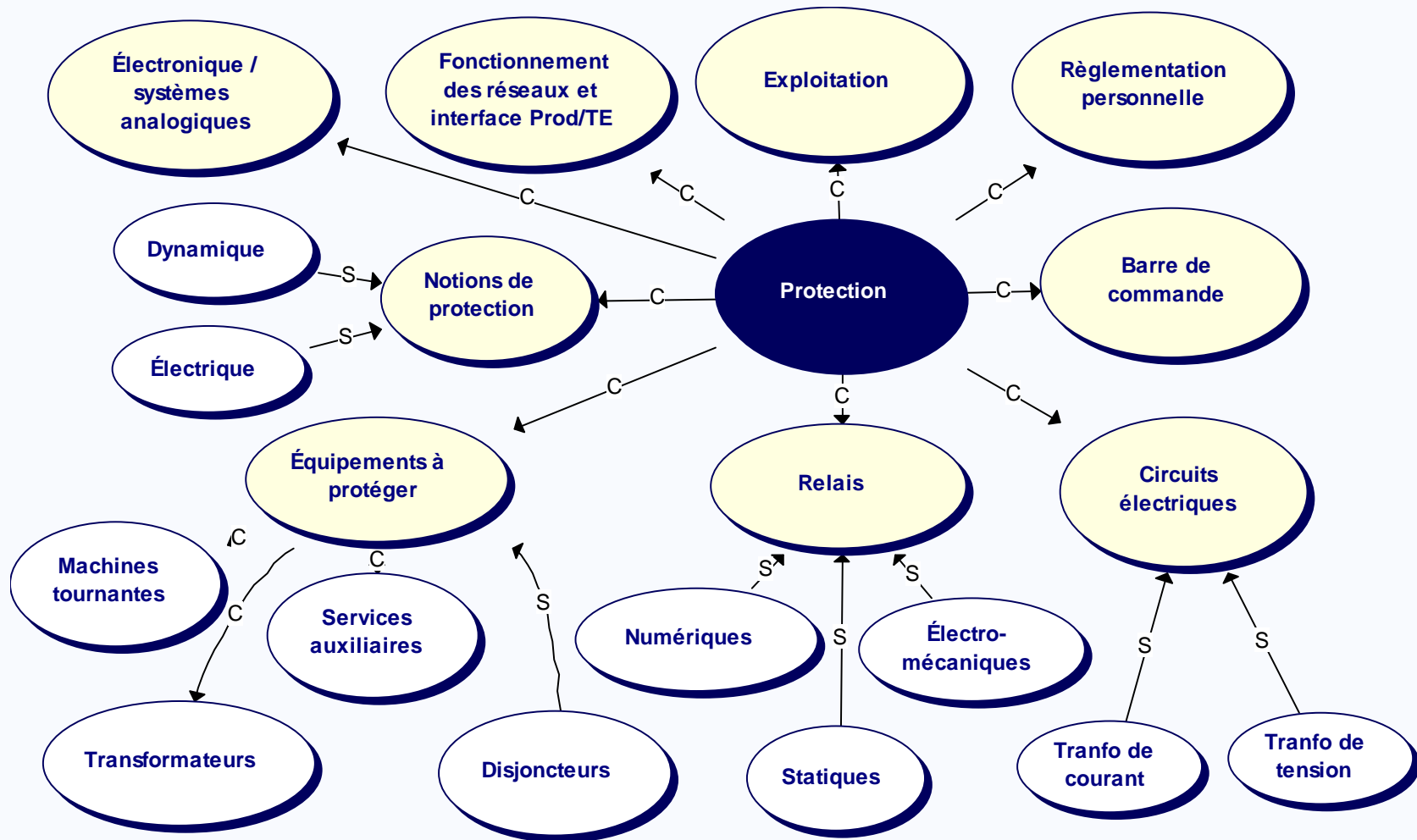
Nature des connaissances	Tacite à Tacite	Tacite à explicite
Type de transfert		
Directs		
Indirects		

# Annexe 3 – Modélisation des connaissances (1er niveau)

## Automatismes de production



# Annexe 3 – Modélisation des connaissances (2e niveau)



# Annexe 4 - Les réseaux de partage et de collaboration HQ

## Démarche

## Stratégies et outils

<b>Préparer</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cerner la pratique commune, les enjeux organisationnels et les besoins des membres</li><li>• Concevoir le réseau</li><li>• Recruter les membres</li><li>• Choisir et mettre en place les outils technologiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alignement des réseaux en fonction de préoccupations managériales importantes</li><li>• Analyse des risques, opportunités ,forces et faiblesses</li><li>• Grille de choix d'outils technologiques</li><li>• Sondages</li></ul>
<b>Mettre en place</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fonder</li><li>• Animer en continue:</li><li>• Rencontres face-à face</li><li>• Échanges a-synchrones, à distance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Répertoire d'expertise, bottin de membres</li><li>• Site intranet, portail, forum de discussion</li><li>• Base de connaissance, dépôt de bonnes pratiques, référentiels</li><li>• Veille, balisage, gestion documentaire</li></ul>
<b>Evaluer</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfaction des parties prenantes</li><li>• Retombées positives</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sondages</li><li>• Recueil des retombées au niveau des apprentissages des membres, de la co-construction de nouveaux savoirs et de la qualité des produits et services rendus</li></ul>

# Annexe 5 - Les plans de transfert HQ

## Démarche

## Stratégies et outils

<b>Préparer</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les risques</li><li>• Cibler les connaissances</li><li>• Examiner les solutions</li><li>• Élaborer un plan d'action</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionnaire/entrevue</li><li>• Profil de compétences, modèle des domaines de connaissances et des connaissances de l'expert</li><li>• Gabarit de plan</li></ul>
<b>Réaliser</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Documenter les savoirs tacites, expérientiels</li><li>• Soutenir l'apprentissage et l'appropriation des savoirs dans l'action</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Devancement de comblement de poste de la relève</li><li>• Modélisation des connaissances de l'expert par l'expert et l'apprenant</li><li>• Production/mise à jour par l'expert de documents techniques: processus, historique, référentiels, aides à la tâche, système expert...</li><li>• Plan d'apprentissage et relations d'aide à l'apprentissage: compagnonnage, coaching, tutorat...</li></ul>
<b>Evaluer</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atteinte des objectifs</li><li>• Efficacité et satisfaction des parties prenantes</li><li>• Retombées positives</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionnaire/entrevue</li><li>• Recueil des retombées au niveau des apprentissages de la relève et des produits et services rendus</li></ul>

## Annexe 5 - Tableau de bord Relève - Indicateurs

