

***Rapport du projet d'examen  
de la structure  
organisationnelle  
de l'Office national de l'énergie***

***Mars – avril 2004***

**Établi par**

**Capability Connections**

*Improving performance capability for breakthrough business results*

## **RAPPORT DU PROJET D'EXAMEN DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ONÉ**

### **Raison d'être du projet**

Au XXI<sup>e</sup> siècle, le changement est devenu une constante. L'environnement extérieur a beaucoup changé depuis la réorganisation de l'Office national de l'énergie (ONÉ) en 1996-1997. Dans le cadre de sa planification stratégique, l'ONÉ effectue régulièrement des analyses de l'environnement dans son souci de répondre aux besoins de ses partenaires externes. Les changements à l'interne ont été nombreux au cours des sept années qui ont suivi la réorganisation, au sein des effectifs en général mais aussi parmi les cadres.

Le changement organisationnel, même s'il est compris et accepté des participants, a des conséquences imprévisibles. Le changement est un processus qui nécessite une gestion et un rajustement de tous les instants si l'on veut atteindre les objectifs fixés. Cependant, lorsque des obstacles se dressent en cours de route, il est parfois difficile d'établir si la cause profonde est d'ordre systémique, auquel cas un changement structurel ou de processus s'impose, ou s'il ne s'agit pas plutôt d'une lacune sur le plan du rendement humain, qui gagnerait à faire l'objet d'une gestion plus efficace (attentes clairement exprimées, formation ou encadrement). Le plus souvent, la solution repose sur une combinaison de processus et d'interventions humaines, qui maximise les résultats souhaitables.

Au moment de la réorganisation, on n'a pas mis en place de mesures claires pour en évaluer l'efficacité et en assurer le suivi. Dans le présent projet, l'Équipe de la direction, de concert avec les Services généraux, s'est appliquée à revoir les principes directeurs d'origine afin de déterminer s'ils s'alignent toujours sur la structure, la vision et les valeurs de l'organisation. L'exercice visait à mesurer l'efficacité de la structure actuelle dans l'exécution du travail de l'ONÉ.

### **Objectif du projet**

Le projet a pour objectif de mesurer l'efficacité de la structure actuelle dans l'exécution du travail de l'ONÉ. Son but premier est d'établir dans quelle mesure la structure organisationnelle actuelle est en phase avec la mission, les valeurs et le mandat de l'Office.

## **Portée du projet**

Le projet consiste à examiner l'état de la situation pour ensuite formuler des recommandations sur les points suivants :

- **Alignement** : Les principes sur lesquels repose la structure de 1997 continuent-ils de s'aligner sur le mandat, la vision et les valeurs de l'organisation?
- **Organisation** : Les rôles et les responsabilités des employés, y compris des équipes de leadership, s'alignent-ils sur la structure?
- **Évaluation** : Quels changements y a-t-il lieu d'apporter, le cas échéant, pour que le plan stratégique, les buts généraux et les mesures soient atteints de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible?
- **Processus** : Quelles mesures de gestion du changement (stratégie de communication par exemple) seront prises pour faciliter les activités entourant l'examen de la structure?

Nous n'avons pas analysé l'efficacité des processus administratifs, ni le processus de gestion du rendement, ni non plus les systèmes organisationnels associés à la planification des processus. Nous nous sommes plutôt penchés sur la manière dont la structure organisationnelle appuie ces systèmes.

## **Méthodologie**

Les données ont été recueillies au moyen d'entrevues avec le chef des opérations, les chefs de secteur et un chef d'équipe de chaque secteur. Nous avons organisé trois groupes de discussion, soit un de plus que prévu au départ : un avec des employés, dont un dirigeant syndical, un deuxième avec des chefs de projet et un dernier avec des spécialistes en chef. D'autres données ont également été collectées en examinant divers documents (mandat, vision, valeurs, rôles et responsabilités de l'ONÉ, plans stratégiques, rapport sur le rendement, résumé des processus administratifs, sondages sur la satisfaction des employés, données émanant de la restructuration de 1996-1997 et autres documents pertinents).

## **Buts du projet**

Le projet visait à :

1. Recueillir des données et les documenter afin d'obtenir un portrait exact de l'efficacité de la structure de l'organisation et une base solide pour assurer un processus de décision efficace.
2. Élaborer un train de mesures qui permettront de vérifier l'efficacité de la structure de l'organisation.
3. Sensibiliser le personnel aux questions liées à la structure de l'organisation et aux possibilités de changement.
4. Sensibiliser le personnel à la nécessité de penser en termes de structure systémique et non pas en termes de structure traditionnelle.
5. Élaborer des recommandations pour améliorer la situation à partir de données exactes et fiables sur l'efficacité actuelle de la structure de l'organisation.

## **Résultats escomptés**

Les résultats escomptés se résument comme suit :

- **Un projet détaillé et un plan de communication** pour que les employés de l'ONÉ, tous niveaux confondus, comprennent le sens de l'examen, les résultats escomptés et les méthodes employées pour le faire. On les trouvera à l'Annexe A du présent rapport.
- **Une évaluation des besoins de l'organisation**, qui est le résultat clé de la recherche. Le projet cherche à déterminer si la structure actuelle de l'organisation soutient les besoins du travail de l'Office et de ses employés.
- **Des standards d'excellence** qui serviront d'indicateurs de l'état de la situation actuelle et de référence pour les évaluations ultérieures.
- **Un rapport d'étape et un rapport final** faisant état des conclusions de l'examen, de recommandations et de principes directeurs pour une structure organisationnelle, et de recommandations pour un plan de mise en œuvre des changements, pour le cas où des changements se révéleraient nécessaires.

## **Principes de structuration de l'organisation**

Les cinq principes sur lesquels repose la restructuration de 1996-1997 sont les suivants :

### **1. Équipes interfonctionnelles**

Passage d'une structure basée sur les responsabilités fonctionnelles à une structure basée sur les équipes interfonctionnelles. Ces équipes s'articulaient autour des principaux secteurs d'activité et processus et du service aux partenaires externes et internes. L'objectif était d'abolir les obstacles fonctionnels, procurer plus d'occasions de diriger des projets et instaurer un milieu de travail plus souple afin de répondre aux exigences des travaux d'un projet.

### **2. Cinq niveaux hiérarchiques**

Restructuration des responsabilités de manière à avoir un maximum de cinq niveaux hiérarchiques entre l'employé et le président. Cela permettrait de réduire la bureaucratie et de rendre plus efficaces et efficients les processus de décision et d'action.

### **3. Obligation de rendre compte des résultats**

Obligation claire de rendre compte des résultats des processus. Toutes les personnes tenues de livrer des résultats verraient leurs rôles et responsabilités clairement définis et devraient répondre totalement des résultats. Comme les équipes étaient organisées pour répondre aux exigences des processus et aux besoins des clientèles externes, la responsabilisation serait accrue. Les rôles de supervision sont passés du niveau de technicien expert à celui de leader.

### **4. Amélioration continue grâce aux TI**

L'amélioration continue était un paramètre obligé de la restructuration. Exigence clé : profiter pleinement des technologies de l'information.

### **5. Programme de leadership professionnel**

Accent renouvelé sur le perfectionnement professionnel par la création d'un programme de leadership professionnel dans le but de maintenir ou améliorer l'excellence des fonctions.

## **Conclusions et recommandations de l'examen**

### **Aperçu**

Le présent examen visait à établir si la structure actuelle est suffisamment efficace pour permettre à l'Office national de l'énergie d'accomplir son travail. De toute évidence, elle l'est. L'ONÉ est en mesure d'exécuter son mandat dans sa structure actuelle. Les buts sont atteints et pour l'essentiel le comportement du personnel respecte les valeurs exprimées par l'ONÉ. Nous avons été très impressionnés par le degré élevé de professionnalisme et d'engagement manifesté par les employés que nous avons interviewés. L'organisation n'est pas sclérosée; au contraire, elle fonctionne en toute efficacité.

Comme dans n'importe quelle structure, on peut y apporter des améliorations pour en accroître l'efficacité. Dans certains secteurs de l'organisation, il pourrait être utile d'apporter des changements mineurs à la structure d'origine. Dans d'autres, une approche plus souple des principes de structuration d'origine permettrait d'accroître l'efficacité, l'efficience et le développement de la capacité dans le présent comme dans le futur.

Nous avons également constaté que certaines mesures mises de l'avant actuellement par la direction sont porteuses de changements positifs. On met davantage l'accent sur la gestion du rendement au moyen du processus Prise en charge. Les processus administratifs sont documentés. Des méthodes standard de planification administrative et de gestion de projet sont mises en place dans certains secteurs d'activité. Le Programme de leadership professionnel, devenu « Programme d'excellence technique », répond plus efficacement aux besoins d'un plus large bassin d'employés. Nous recommandons que les changements que nous proposons soient intégrés à ces initiatives et à d'autres importantes initiatives d'amélioration continue.

### **Application et incidence des principes de structuration en 2004**

Ce qui suit est une analyse des données que nous avons recueillies en regard des cinq principes de structuration. On y explique comment ces principes sont appliqués à la lumière de ce qui avait été planifié à l'origine. L'analyse fait également ressortir les secteurs où des changements pourraient être apportés pour accroître l'efficacité de l'organisation.

#### **1. Équipes interfonctionnelles**

- La nouvelle structure a réalisé un décloisonnement de la structure traditionnelle entre les groupes fonctionnels étant donné que les employés étaient répartis en équipes. Ceux-ci estiment avoir une perspective plus large depuis la restructuration.
- La structure interfonctionnelle n'a pas, comme de juste, été appliquée dans tous les secteurs. Ainsi, les secteurs de la Gestion de l'information et des Services généraux ainsi que les Services juridiques n'ont jamais été inclus dans les équipes interfonctionnelles.
- Dans l'ensemble, on estime la structure des équipes efficace et préférable à celle qui avait cours sous l'ancienne organisation. Il importe de noter que contrairement à de nombreuses organisations axées sur les équipes, où les équipes sont intactes et leurs membres tenus de rendre compte des résultats de l'équipe, le travail ne se fait pas totalement dans le cadre d'équipes établies. Les employés à titre individuel et les équipes de projet accomplissent une bonne part du travail à l'ONÉ.
- Les chefs d'équipe et les chefs de secteur d'activité ont suivi une formation lors de la mise en œuvre initiale. Nous n'avons pas trouvé de preuves attestant d'une formation continue en gestion dans un contexte de travail d'équipe. Nous n'avons pas non plus trouvé de preuves attestant d'une formation des membres des équipes et d'un perfectionnement d'équipes complètes. Pourtant, le perfectionnement d'équipes sur une base continue est réputé accroître l'efficacité du travail d'équipes interfonctionnelles.
- Lors de la restructuration de 1996-1997, les équipes ont été organisées semblablement dans l'ensemble de l'organisation. Il semblerait que la structure d'équipe aujourd'hui réponde aux mêmes exigences dans l'ensemble de l'organisation, en particulier au sein des trois secteurs d'activité hiérarchiques (Demandes, Opérations et Produits). La conception du rôle des chefs d'équipe s'inscrit dans cette perspective et elle varie très peu au sein de l'ONÉ. Cela est vrai même si le travail varie considérablement d'une équipe à l'autre. En réalité, les équipes fonctionnent différemment, répondent à des partenaires, des processus et des résultats escomptés différents.
- Au départ, les équipes devaient être constituées d'environ dix membres. Certaines sont beaucoup nombreuses, allant même jusqu'à dix-neuf.
- La définition de l'équipe semble assez statique. Les équipes n'ont pas tellement changé depuis la restructuration. Cela a une incidence sur la charge de travail des équipes qui sont alignées sur des groupes de

partenaires en particulier. La quantité des demandes émanant des partenaires clés a fait augmenter la charge de travail de certaines équipes et diminué celle de certaines autres. Au moment de la restructuration, il était prévu qu'entre 40 et 60 % du travail des équipes proviendrait de leurs partenaires clés respectifs. Il faudrait faire des recherches plus approfondies pour déterminer l'écart entre les chiffres réels et les prévisions.

## **2. Cinq niveaux hiérarchiques**

- Il devrait normalement y avoir cinq niveaux hiérarchiques dans l'ensemble de l'organisation. Certaines équipes sont très nombreuses et leurs chefs supervisent un large éventail de fonctions. Les grosses équipes nécessitent un surcroît de supervision. Dans certains secteurs, des postes ont été ajoutés pour fournir un surcroît de direction et d'encadrement. Dans plusieurs cas, ces postes n'ont pas été reconnus comme étant des postes de supervision par crainte d'ajouter des niveaux hiérarchiques et d'enfreindre la règle « des cinq niveaux ».
- Le rôle du chef d'équipe a été défini de diverses façons par de nombreuses personnes interviewées. En effet, certains chefs d'équipe agissent en tant que chefs ou superviseurs, alors que d'autres choisissent d'axer leur travail sur des aspects techniques plutôt que sur le leadership.
- On prévoit que les niveaux 10 à 12 donnent aux équipes un encadrement technique. La constance avec laquelle ces personnes acceptent cette responsabilité semble varier considérablement. Certaines participent activement à l'encadrement, d'autres pas. Comme les chefs d'équipe ne sont pas des experts de chaque fonction qu'ils supervisent, les membres d'équipe ont besoin de conseillers techniques supplémentaires.

## **3. Obligation de rendre compte des résultats**

- Les descriptions de tâches des chefs d'équipe et des chefs de secteur d'activité utilisent un langage qui prête largement à interprétation en ce qui concerne les responsabilités de gestion et de leadership. Voici un extrait d'une description de poste qui illustre l'emploi du langage abstrait.

[TRADUCTION] « participer à la planification de la mise en œuvre et de la transformation par le biais de la gestion du rendement du secteur. S'assurer que les membres de l'équipe sont au courant des attentes et des normes de rendement valant pour l'équipe et les membres de l'équipe et fournir encadrement et mentorat, afin que le rendement des membres et de l'équipe atteigne l'excellence. Le chef

d'équipe assure la cohésion, stimule le moral, favorise la croissance de l'équipe et encourage la communication à tous les niveaux de l'organisation, en s'assurant que les membres comprennent la direction stratégique que s'est donnée l'organisation et travaillent dans cette direction, en levant les obstacles à la réalisation des objectifs de l'équipe de travail. »

- Les descriptions de poste des chefs d'équipe précisent le travail de l'équipe. On y définit peu ou pas du tout les tâches et les responsabilités qui incombent aux chefs d'équipe. La reddition de compte est vaguement évoquée comme étant la réalisation des objectifs du secteur ou de l'équipe. Les descriptions de poste ne donnent pas de détails sur les activités à proprement parler, sur les pouvoirs conférés ni sur la manière d'atteindre les objectifs.
- Les descriptions de poste des chefs de secteur précisent les connaissances techniques très spécifiques exigées et soulignent l'importance d'actualiser ces connaissances. Elles ne mentionnent aucune exigence en matière de gestion ou de perfectionnement dans les domaines de la gestion et du leadership.
- Nous n'avons trouvé, dans l'ensemble de l'organisation, aucune preuve de l'existence d'une formation sur les nouveaux rôles de gestion et de leadership, lesquels se font de plus en plus complexes. Or sans une formation et un perfectionnement ciblés, ces rôles et les attentes nouvelles qui sont créées sont mal assimilés par le sujet et entraînent chez lui un comportement boiteux.
- Au moment de la réorganisation, on avait recommandé de coordonner les structures et les normes de rendement. On recommandait notamment les structures suivantes :
  - Des rencontres hebdomadaires des membres de l'équipe
  - Un système de gestion du travail
  - Un système de production de comptes rendus

Les équipes appliquent les méthodes de travail d'équipe de manière différente. Certaines se réunissent régulièrement, d'autres sporadiquement. Le travail effectué lors des rencontres varie lui aussi. Cela semble être laissé à la discrétion des chefs de secteur et des chefs d'équipe plutôt que d'être une pratique uniforme à l'ensemble de l'organisation.

Les équipes et les employés à titre individuel travaillent fort pour atteindre les résultats escomptés et ils y parviennent avec succès. Un processus fiable

pour répartir de manière équitable entre les équipes les charges de travail et les occasions de perfectionnement pourrait permettre aux chefs d'équipe de gérer efficacement le travail et le perfectionnement individuel. À l'heure actuelle, il n'existe pas de processus ou de système fiable de gestion du travail.

Il ne semble pas y avoir de processus de documentation et de suivi de projet au sein de l'organisation. Cela a eu une incidence sur l'obligation de rendre compte des résultats mais aussi sur les niveaux de soutien des projets à long terme. Certains projets semblent être laissés à l'abandon alors que d'autres semblent aller de l'avant sans une véritable supervision.

Certains employés font remarquer qu'ils doivent dénicher par eux-mêmes les occasions de projet en s'appuyant sur leur propre réseau de contacts, étant donné que cette information n'est pas relayée systématiquement par les chefs d'équipe. D'où l'érection d'une sorte de système de nominations réservé aux gagnants. D'où aussi une répartition inégale du travail, de sorte que certains travaillent très fort alors que d'autres doivent produire très peu.

- Les responsabilités en matière de communication étaient largement réparties dans la structure d'origine. Lors de la restructuration, la communication n'a pas été traitée comme un processus et les rôles n'ont pas été organisés en fonction d'un processus. Des composantes clés du processus se trouvent actuellement entre les mains de divers groupes (p. ex., secrétaire de l'Office, Communication, Production de documents). Le mode de gestion de la communication à l'ONÉ ne semble pas respecter la politique du Gouvernement du Canada en matière de communication, qui décrit comment les responsabilités doivent être définies par rapport aux tâches du poste, à l'obligation de rendre compte et aux rapports hiérarchiques.

#### **4. Amélioration continue grâce aux TI**

- La gestion de l'information est en mode rattrapage. Ce qui est exigé pour remplir le mandat de l'ONÉ est une stratégie de « gestion de la connaissance ». La capacité du système est actuellement au niveau du stockage de données et d'informations. Nombreux sont ceux qui s'interrogent sur la fiabilité et l'utilisabilité de l'information stockée dans le système. C'est perçu comme un problème d'ordre à la fois technologique et humain. Les problèmes technologiques sont en voie d'être résolus et vont continuer d'exiger des changements dans les comportements et les compétences des employés.

- Le changement dans la gestion de l'information sera constant. Il aura une incidence sur la nature du travail à exécuter, la manière de l'exécuter et la personne chargée de l'exécuter. Les employés de tous les niveaux devront maîtriser de nouvelles compétences au fur et à mesure des changements opérés au niveau des exigences du travail. On a fait valoir que tout gain réalisé sur le plan technologique appellera un changement sur le plan humain. Une injection constante de nouvelles ressources et la formation des cadres et des autres employés seront nécessaires pour réaliser la vision de la structure de 1996-1997.

## **5. Programme de leadership professionnel**

- La structure d'origine promettait de remettre l'accent sur le perfectionnement. L'accent était de nature technique pour un nombre limité de groupes de professionnels. Le perfectionnement visait à répondre aux besoins d'environ 30 % des effectifs de l'ONÉ. Plusieurs groupes fonctionnels n'ont pas obtenu de ressource spécifique. Le programme a manqué de structure au départ mais il a subi plusieurs améliorations depuis 1996-1997.
- Le nom du programme de leadership professionnel a été changé pour le Programme d'excellence technique. Même s'il s'adresse à un plus grand nombre de personnes et qu'il a subi des améliorations considérables depuis les débuts, il ne répond pas aux besoins techniques ni aux besoins en formation de tous les employés.
- Les services des spécialistes en chef ne sont pas mis à profit de manière uniforme dans l'ensemble de l'ONÉ. Actuellement, ils aident à prendre des décisions en dotation du personnel dans certains secteurs mais pas dans d'autres. L'embauchage de personnes aux compétences pertinentes est essentiel au développement des capacités de l'organisation et constitue une addition logique aux responsabilités des spécialistes en chef. Ceux-ci participent également à la planification du perfectionnement à des degrés divers. Ils ont commencé à donner une structure additionnelle aux exigences de perfectionnement dans les secteurs fonctionnels qui relèvent de leur responsabilité. Ils ont également commencé à définir un plan de ressources humaines à long terme qui ferait état des compétences requises dans l'avenir.
- Le poste de spécialiste en chef a été conçu pour que celui-ci puisse faire office d'expert-conseil auprès de l'Office. Il portait à l'origine le nom de « chef » auquel était accolée la fonction (p. ex., chef du génie). Ce poste est souvent en concurrence avec le rôle de chef du perfectionnement, pour ce

qui est du temps que cela prend et, pourrait-on prétendre, du processus de l'activité, c.-à-d. qu'il est l'expert de l'Office au lieu d'être celui qui conseille les autres pour qu'ils fournissent l'expertise en question.

- La structure a réparti les responsabilités du perfectionnement entre les spécialistes en chef, les chefs d'équipe et les experts techniques. L'absence de clarté qui a caractérisé cette répartition a eu pour corollaire une absence de responsabilité vis-à-vis du perfectionnement des employés. C'est là un enjeu critique de la capacité de l'ONÉ dans l'avenir. Le perfectionnement des employés devrait être un processus fiable, sauf qu'il ne fonctionne pas efficacement à l'heure actuelle.
- Les employés des niveaux 10 à 12 n'acceptent pas toujours leur rôle de mentor. Nombreux sont ceux en effet qui ne participent pas aux rencontres du réseau. Il semble également y avoir au sein de ce groupe un écart au niveau du soutien du perfectionnement. Les spécialistes en chef sont d'avis que leur responsabilité concerne les niveaux 6 à 10, alors que les employés de niveau 10 estiment que la planification du perfectionnement est à leur discrétion.
- Le leadership, la gestion et le perfectionnement des équipes font défaut à l'ONÉ. Il n'existe pas de parallèle avec le programme d'excellence technique pour le développement de l'excellence en gestion et en leadership.

## **Questions en jeu et recommandations**

Nous avons utilisé les rubriques suivantes relatives à la structure pour identifier les questions en jeu et formuler nos recommandations.

1. Rapports hiérarchiques (concernent les rôles et les fonctions, et la description des tâches et des responsabilités)
2. Secteurs d'activité (concernent les catégories d'employés)
3. Étendue de la supervision (concerne les questions de supervision)
4. Conception des systèmes de soutien (concerne les pratiques à adopter pour rendre le travail efficace, compte tenu des exigences de la structure)
5. Prise de décision (concerne la manière dont les décisions sont prises et à quel niveau dans la structure, afin de faciliter les activités de travail)

Veillez prendre note que dans le tableau qui suit les puces de la colonne des recommandations ne correspondent pas nécessairement à celles de la colonne des questions en jeu. Certaines recommandations sont un amalgame de plusieurs points de la colonne des questions et peuvent contenir des mesures qui pourraient être prises.

Questions en jeu	Recommandations
<p><b>Rapports hiérarchiques</b></p>	
<p><b>Descriptions de poste des chefs de secteur (CS) et des chefs d'équipe (CE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'obligation de rendre des comptes est un problème fréquemment signalé.</li> <li>▪ Les responsabilités en matière de gestion et de leadership sont vaguement définies dans les descriptions de poste des CS et des CE (p. ex., dans le cas des CE, les exigences relatives aux fonctions de conseiller ne sont pas claires; même chose dans le cas des CS pour les exigences relatives à la gestion du changement et à la conception de systèmes et de processus.</li> <li>▪ Les descriptions de poste des CE ne tiennent pas compte des différences au niveau des membres de l'équipe et des résultats dans les exigences relatives à la supervision et au perfectionnement des employés.</li> <li>▪ Les mesures de succès des CE portent exclusivement sur les résultats de l'équipe.</li> <li>▪ On met l'accent sur le développement des compétences techniques, en particulier dans le cas des CS, mais non sur le développement des compétences en gestion et en leadership.</li> </ul>	<p><b>Revoir les descriptions de poste.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminer si une définition plus précise des rôles et des responsabilités des CS et des CE nécessiterait une formulation nouvelle compte tenu des améliorations actuellement apportées au processus Prise en charge.</li> <li>▪ Inclure les compétences en gestion et en leadership dans les exigences de toutes les descriptions de postes cadres.</li> <li>▪ Inclure dans les descriptions de poste des CS l'obligation de rendre compte du système et de la coordination de la conception de la structure.</li> <li>▪ Examiner les différences dans les exigences de supervision des CE, compte tenu de l'équipe qu'ils dirigent, et en tenir compte dans les descriptions de poste.</li> </ul>

<b>Questions en jeu</b>	<b>Recommandations</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Certains CE mettent l'accent sur la réalisation du travail technique plutôt que sur l'animation et la direction de leur équipe.</li></ul>	

Questions en jeu	Recommandations
<p><b>Rôle de spécialiste en chef</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les spécialistes en chef signalent qu'ils sont responsables du perfectionnement des employés de niveaux 6 à 10 et de cinq groupes professionnels. Leur niveau de classification pour ce type d'activité paraît élevé compte tenu de ce rôle limité.</li><li>▪ Les spécialistes en chef fournissent également des conseils d'expert à l'Office. Ils sont souvent en concurrence pour ce qui est du temps et de la reconnaissance.</li><li>▪ Le Programme d'excellence technique ne répond pas aux besoins de tous les groupes d'employés.</li><li>▪ Les chefs d'équipe et les employés ont exprimé des réserves sur la manière dont le rôle du perfectionnement est exécuté.</li></ul>	<p><b>Revoir le rôle de spécialiste en chef.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Déterminer le bon équilibre entre l'« expert fonctionnel » et le « chef du perfectionnement » dans le rôle du spécialiste en chef.</li><li>▪ Vérifier si le rôle est justifié sur le plan économique dans le cadre d'un système complet de formation et de perfectionnement et compte tenu des exigences de l'Office en matière d'information.</li><li>▪ Clarifier et communiquer la responsabilité pour inclure les rôles dans la planification stratégique des ressources humaines, la dotation en personnel et le perfectionnement des employés des niveaux 10 à 12.</li><li>▪ Fournir aux spécialistes en chef une formation ou un encadrement dans le domaine du mentorat et de la conception d'un système de perfectionnement des ressources humaines, et dans d'autres domaines inclus dans leur rôle de perfectionnement.</li></ul>

Questions en jeu	Recommandations
<p><b>Secteurs d'activité</b></p>	
<p><b>Définition de l'équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuellement une structure « <i>universelle</i> » vaut pour toutes les équipes. On compte actuellement au moins trois types d'équipe qui fonctionnent : l'équipe interdépendante (comme une équipe de basket-ball – le Secteur des demandes), l'équipe supervisée (comme une équipe de football – le Secteur des opérations) et l'équipe indépendante (comme une équipe de base-ball – le Secteur des produits). L'objectif, les résultats et les processus nécessitent un nombre de membres différents, des niveaux de capacité différents, des méthodes de perfectionnement différentes, des systèmes de gestion du travail différents et d'autres processus de soutien différents. En ne reconnaissant pas ces différences, on nuit au développement de la capacité, à l'équilibre de la charge de travail et à l'efficacité.</li> <li>▪ Certaines personnes semblent être placées dans des équipes par simple commodité plutôt que parce que leur rôle cadre bien dans l'équipe. C'est le cas de l'équipe Règlement approprié des différends.</li> </ul>	<p><b>Revoir et documenter la définition et les exigences des équipes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examiner l'efficacité de la structure actuelle de <i>chaque</i> équipe (but, composition, résultats et exigences du chef d'équipe).</li> <li>▪ Élaborer une charte pour documenter les exigences et la structure des équipes. S'en servir en guise de mesure pour apporter les changements à la taille et à la composition des équipes au fur et à mesure.</li> <li>▪ Restructurer ou démembrer les équipes et déplacer les individus ou les groupes au besoin pour atteindre les résultats escomptés, équilibrer les charges de travail des chefs d'équipe et des membres, et permettre le perfectionnement des employés de façon systématique.</li> </ul>

Questions en jeu	Recommandations
<p><b>Bureau de la direction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce groupe semble manquer d'organisation et de définition. Il semble fournir un soutien direct et constant à l'Office. C'est peut-être l'objectif d'intégration. Il y a absence de clarté à propos des rôles, selon la perception d'autres personnes dans l'organisation (p. ex., on a signalé plusieurs fois que « les Services juridiques mènent l'ONÉ ». Cela montre que son objectif est mal compris.</li> </ul> <p><b>Fonction communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La communication avec ses partenaires est au centre du mandat de l'ONÉ. L'Office a besoin de l'apport du public à divers égards et les résultats centraux de l'organisation sont la communication.</li> <li>▪ Le gouvernement fédéral a énoncé une politique sur la manière de gérer la fonction communication. Or la manière dont celle-ci est gérée actuellement ne semble pas être conforme à cette politique.</li> <li>▪ Une fonction communication bien gérée nécessite des décisions stratégiques sur la communication et les relations publiques, des plans annuels en accord avec cette stratégie, l'établissement et la surveillance de normes de communication, l'implication</li> </ul>	<p><b>Revoir l'objectif et l'organisation du groupe Bureau de la direction.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier l'objectif d'intégration de l'équipe (p. ex., fournir un soutien direct à l'Office).</li> <li>▪ Communiquer les rôles de ces groupes à l'organisation pour permettre un accès et un usage efficaces à l'ensemble du personnel.</li> </ul> <p><b>Revoir la manière dont l'ONÉ administre actuellement la fonction communication.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminer l'efficacité avec laquelle les rôles relatifs à la communication sont répartis et les méthodes sont employées en vue d'élaborer et mettre en œuvre la stratégie et les pratiques de communication.</li> <li>▪ Prendre les décisions nécessaires pour accroître la fiabilité et l'efficacité des produits de communication et diminuer le risque.</li> </ul>

Questions en jeu	Recommandations
<p>constante des professionnels de la communication dans la gestion quotidienne pour que les composantes de la communication soient toujours prises en compte, et l'utilisation efficace des ressources de la communication.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les responsabilités à l'égard de ces activités et l'obligation de rendre compte des résultats semblent mal définies, réparties entre les fonctions et les équipes, voire même manquantes.</li> </ul> <p><b>Fonction Formation et perfectionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La responsabilité des activités de formation et de perfectionnement est dévolue à presque tout le monde à l'ONÉ. Actuellement, il n'existe pas de processus défini pour le perfectionnement ni de système défini qui gère les ressources et les activités et qui fournit les outils et le soutien aux activités de perfectionnement.</li> <li>▪ La responsabilité du perfectionnement semble être partagée par les spécialistes en chef, les chefs d'équipe, les experts techniques et les Services généraux. Il n'y a ni plan directeur, ni mesures, ni conséquences. Aussi est-il impossible de mesurer le rendement du capital investi (RCI) dans la fonction Formation et perfectionnement.</li> </ul>	<p><b>Définir un processus de perfectionnement du personnel et concevoir un système fiable de formation et de perfectionnement.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier un maître du processus.</li> <li>▪ Assigner les rôles, affecter les ressources et établir les responsabilités.</li> <li>▪ S'assurer que le système fournit le soutien au perfectionnement, les ressources et les outils à chacun des employés de l'ONÉ.</li> <li>▪ S'assurer que des plans de formation et de perfectionnement à court et long termes alignés sur les exigences stratégiques et opérationnelles sont établis pour l'ONÉ et pour tout le personnel.</li> <li>▪ S'assurer que les plans établissent les compétences en leadership et en gestion et les compétences des</li> </ul>

Questions en jeu	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les changements technologiques vont nécessiter un surcroît de formation, en particulier dans les postes administratifs. Il faudra actualiser les compétences au fur et à mesure de l'évolution des exigences des postes. Comme la communication et l'archivage se font de plus en plus sur support électronique, il faudra d'autres normes de rendement et de compétences.</li> </ul> <p><b>Future capacité technique et de gestion de l'ONÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les compétences en leadership à tous les niveaux sont remises en question. La planification de la relève en est à ses premiers balbutiements.</li> <li>▪ Le perfectionnement professionnel est anarchique alors que les cheminements de carrière ne sont pas clairs. On craint que le maintien en emploi puisse devenir un problème pour les jeunes employés. Le perfectionnement professionnel est essentiel dans les groupes constitués de professionnels hautement qualifiés. Avec l'actuel système de perfectionnement, la capacité future de l'ONÉ est vulnérable.</li> </ul>	<p>équipes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre au point des outils et des pratiques exemplaires pour appuyer le système.</li> </ul> <p><b>Élaborer un système de planification de la relève et de perfectionnement professionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examiner les pratiques actuelles dans l'organisation qui permettent la collecte d'information et la prise de décision concernant la planification de la relève.</li> <li>▪ Cerner les besoins actuels et les préférences des employés en matière de perfectionnement professionnel.</li> <li>▪ Définir les buts de la planification de la relève et les systèmes de perfectionnement professionnel qui s'inscrivent dans la stratégie et le mandat de l'ONÉ et permettront le développement de la capacité de l'ONÉ.</li> <li>▪ Mettre au point, au besoin, des processus et des outils qui permettront d'atteindre les objectifs de planification de la relève et de perfectionnement professionnel.</li> </ul>

Questions en jeu	Recommandations
<p><b>Étendue de la supervision</b></p> <p><b>Taille des équipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En 1996, la restructuration de l'organisation prévoyait un maximum de dix personnes par équipe. Or de nombreuses équipes comptent plus de 10 membres. Cela pose des problèmes au perfectionnement des employés, à la gestion du rendement, à la communication, aux rencontres des équipes et à l'équilibre des charges de travail tant aux membres des équipes qu'aux chefs d'équipe.</li> </ul>	<p><b>Examiner la taille de toutes les équipes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminer l'efficacité de la taille des équipes et définir les besoins en supervision (soutien au travail et perfectionnement pour les grosses équipes).</li> <li>▪ Restructurer les équipes ou affecter des superviseurs supplémentaires au besoin, pour assurer un bon équilibre des charges de travail et le développement de la capacité.</li> <li>▪ Examiner la taille des équipes pour établir les moyens d'en accroître l'efficacité.</li> </ul>

Questions en jeu	Recommandations
<p><b>Conception des systèmes</b></p> <p><b>Coordination des systèmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La gestion des travaux de projet présente des défis considérables. Les employés, les équipes temporaires et les équipes établies réalisent tous des projets. Actuellement, il n'existe pas de système de gestion de travaux.</li> <li>▪ Dans certains secteurs d'activité, on utilise des méthodes définies pour gérer des projets (p. ex., des chartes régissant les équipes de projet). D'autres secteurs permettent aux employés d'utiliser leurs propres méthodes.</li> <li>▪ Il n'existe pas de liste de projets pour l'ensemble de l'organisation.</li> <li>▪ Les questions de reddition de comptes et de faible rendement sont souvent évoquées. Le processus de planification actuellement en usage aux Opérations semble faire efficacement le lien entre la gestion du rendement et l'atteinte des résultats du secteur.</li> <li>▪ La qualité des rencontres des équipes comme outil de coordination préoccupe beaucoup.</li> <li>▪ On s'entend généralement sur la manière de gérer les différends et sur la rétroaction. Bien des employés ont parlé de la « culture de la politesse ».</li> </ul>	<p><b>Examiner, concevoir et mettre en place des systèmes de coordination qui seront utilisés par les équipes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre sur pied un système de gestion du travail.</li> <li>▪ Établir des normes et pratiques de gestion de projet.</li> <li>▪ Établir un système de suivi des projets.</li> <li>▪ Examiner l'utilisation de la planification comme composante de la gestion du rendement des équipes et de leurs membres.</li> <li>▪ Fournir aux chefs de secteur d'activité, aux chefs d'équipe et aux équipes une formation sur les pratiques de l'équipe efficace (rencontres d'équipe, résolution de problèmes, production de rétroaction, gestion des différends, etc.).</li> </ul>

Questions en jeu	Recommandations
<p><b>Prise de décision</b></p> <p><b>Clarification du processus de décision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des employés à plusieurs niveaux se sont dits préoccupés par la manière dont les décisions sont prises. Les préoccupations vont de l'angoisse de n'être pas associé aux décisions à la frustration créée par des attentes déraisonnables d'être inclus dans la prise de décision, en passant par un large besoin de consensus.</li> <li>▪ Bien des employés espèrent que le nouveau chef des opérations apportera des éclaircissements à ce sujet et qu'il fournira une orientation claire.</li> <li>▪ La consolidation de deux syndicats en une seule unité de négociation représentant tous les employés donne l'occasion de renforcer les rapports avec les employés et de clarifier le processus de décision et l'utilisation de la participation à la gestion du changement.</li> </ul> <p><b>Évaluation de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au moment de la restructuration, on n'a pas élaboré de mesures pour évaluer l'efficacité de la structure.</li> <li>▪ L'élaboration de mesures était exigée dans le plan de projet.</li> </ul>	<p><b>Clarifier les méthodes de prise de décision et la participation des employés au changement.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expliquer clairement comment les décisions importantes seront prises au niveau de l'organisation et du secteur d'activité. S'assurer qu'elles sont en accord avec le rôle et les attentes relatives à l'obligation de rendre compte.</li> <li>▪ Chercher les occasions d'associer les employés efficacement à la gestion du changement.</li> </ul> <p><b>Mettre en place et gérer un système de mesures.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concevoir des méthodes d'évaluation qui viennent appuyer les mesures de l'efficacité de la structure organisationnelle recommandées dans le présent rapport.</li> </ul>

## **Mesures**

Même si les normes n'ont pas été officiellement mises en place en 1996-1997, les résultats suivants ont été relevés dans le Rapport sur la vision d'alors. Elles se basaient sur les enjeux mis en relief dans l'organisation au moment de la restructuration.

« Pour être optimale, la structure organisationnelle doit :

1. Faciliter l'affectation des ressources et la diffusion de l'information de manière efficace.
2. Faciliter le contact entre les employés qui travaillent à l'accomplissement des mêmes processus.
3. Soutenir les liens nécessaires entre les membres du personnel.
4. Faciliter la reddition de comptes et la prise de décision.
5. Faciliter la formation sur le tas et le perfectionnement des employés.
6. Être souple (pour tenir compte, par exemple, de la nature intermittente des demandes et de la préparation des grands rapports, des changements apportés au but ou aux déplacements d'objectif dans le cadre du mandat stipulé par la loi). »

Ce sont là des résultats raisonnables qui peuvent servir d'indicateurs d'efficacité de la structure organisationnelle. Il en découle logiquement les mesures suivantes :

1. Délai nécessaire pour organiser les équipes.
2. Chevauchement des travaux du projet (c.-à-d. projets en parallèle).
3. Niveau de satisfaction à l'égard des travaux de l'équipe de projet, sur la foi des témoignages des membres d'équipe.
4. Atteinte des résultats par les équipes de projet. Cela comprendrait des mesures à la fois qualitatives et quantitatives.
5. Clarté de l'obligation de rendre compte des employés et des résultats de l'équipe. Entre autres indicateurs, il y aurait l'application appropriée de conséquences positives et négatives.

6. Qualité de la capacité des ressources humaines affectées aux équipes.
7. Répartition des rôles de leadership du projet.
8. Équilibre des charges de travail, tel qu'indiqué par le nombre d'heures supplémentaires ou par les congés non pris.
9. Temps consacré au but 5 du plan stratégique par les employés investis de responsabilités de gestion et de leadership.

## **Résumé et conclusion**

Voici un résumé de nos recommandations :

1. Élaborer des descriptions de poste qui décrivent en détail la nature, la portée et les responsabilités des postes de CS et de CE. (Page 14)
2. Examiner le rôle du spécialiste en chef (rôle de d'expert conseil auprès de l'Office par opposition au rôle de chef du perfectionnement). (Page 16)
3. Revoir et documenter la définition des équipes, les ressources dont elles disposent et les exigences de supervision. (Page 17)
4. Revoir l'objectif et l'organisation du groupe Bureau de la direction. (Page 18)
5. Revoir la manière dont l'ONÉ administre actuellement la fonction communication. (Page 18)
6. Établir un processus uniforme de perfectionnement pour les employés de l'ensemble de l'organisation et mettre en place un système de formation et de perfectionnement. (Page 19)
7. Élaborer un système de planification de la relève et de gestion de carrière pour assurer la pérennité de l'expertise professionnelle et de gestion au sein de l'ONÉ. (Page 20)
8. Examiner la taille de toutes les équipes. (Page 21)
9. Examiner, concevoir et mettre en place des systèmes de coordination qui seront utilisés par les équipes. (Page 22)

10. Rendre plus explicites les méthodes de prise de décision de gestion et associer les employés efficacement à la gestion du changement. (Page 23)
11. Concevoir des méthodes d'évaluation pour soutenir les mesures de l'efficacité de la structure organisationnelle. (Page 23)

## **Équipe de projet**

Esther Wilcox Hudson : 289-0206 (bureau); 852-8594 (cell.)

Fred Romanuk : (604) 921-1403 (bureau); (604) 512-9676 (cell.)

Paul Trayner : (780) 489-5878 (bureau); (780) 903-1636 (cell.)

Virginia Queenan : (403) 640-4336 (bureau)

Chris Hylton : (403) 264-5288 (bureau)

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le présent rapport auprès de l'équipe de projet, veuillez communiquer avec Esther Hudson.

## **ANNEXE A – PLAN DE PROJET**

## ARRÊTÉ DE PROJET : Office national de l'énergie Examen de l'organisation

L'arrêté de projet décrit la raison d'être du projet, sa portée, ses buts, les résultats escomptés, les rôles, les ressources, les activités de communication et le calendrier de cet examen de l'organisation.

### Raison d'être

L'équipe de direction, de concert avec les Services généraux, s'est appliquée à revoir les principes directeurs de 1996-1997 afin de déterminer s'ils s'alignent toujours sur la structure, la vision et les valeurs de l'organisation.

### Objectif du projet

Le projet a pour objectif de mesurer l'efficacité de la structure actuelle dans l'exécution du travail de l'ONÉ. Son but premier est d'établir dans quelle mesure la structure organisationnelle actuelle est en phase avec la mission, les valeurs et le mandat de l'Office.

### Portée

Le projet consiste à examiner l'état de la situation pour ensuite formuler des recommandations sur les points suivants :

- **Alignement** : Les principes sur lesquels repose la structure de 1997 continuent-ils de s'aligner sur le mandat, la vision et les valeurs de l'organisation?
- **Organisation** : Les rôles et les responsabilités des employés, y compris des équipes de leadership, s'alignent-ils sur la structure?
- **Évaluation** : Quels changements y a-t-il lieu d'apporter, le cas échéant, pour que le plan stratégique, les buts généraux et les mesures soient atteints de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible?
- **Processus** : Quelles mesures de gestion du changement (stratégie de communication par exemple) seront prises pour faciliter les activités entourant l'examen de la structure?

Nous n'analyserons pas l'efficacité des processus administratifs, ni le processus de gestion du rendement, ni non plus les systèmes organisationnels associés à la planification des processus. Nous nous pencherons plutôt sur la manière dont la structure organisationnelle appuie ces systèmes.

## **Méthodologie**

Les données seront recueillies au moyen d'entrevues avec le chef des opérations, les chefs de secteur et un chef d'équipe de chaque secteur. Nous organiserons deux groupes de discussion réunissant notamment des représentants syndicaux, des chefs d'équipe et des spécialistes en chef. Tous les employés de l'ONÉ auront la possibilité de participer à cet examen de la structure organisationnelle par le biais d'un sondage en ligne. D'autres données seront également collectées en examinant divers documents (mandat, vision, valeurs, rôles et responsabilités de l'ONÉ, plans stratégiques, résumé des processus administratifs, sondages sur la satisfaction des employés et autres documents pertinents).

## **Buts du projet**

1. Le projet vise à atteindre les résultats suivants :
2. Recueillir des données et les documenter afin d'obtenir un portrait exact de l'efficacité de la structure de l'organisation et une base solide pour assurer un processus de décision efficace.
3. Élaborer un train de mesures qui permettront de vérifier l'efficacité de la structure de l'organisation.
4. Sensibiliser le personnel aux questions liées à la structure de l'organisation et aux possibilités de changement.
5. Sensibiliser le personnel à la nécessité de penser en termes de structure systémique et non pas en termes de structure traditionnelle.
6. Élaborer des recommandations pour améliorer la situation à partir de données exactes et fiables sur l'efficacité actuelle de la structure de l'organisation.

## **Résultats escomptés**

Les résultats escomptés se résument comme suit :

- **Un projet détaillé et un plan de communication** pour que les employés de l'ONÉ, tous niveaux confondus, comprennent le sens de l'examen, les résultats escomptés et les méthodes employées pour le faire.

- **Une évaluation des besoins de l'organisation**, qui est le résultat clé de la recherche. Le projet cherche à déterminer si la structure actuelle de l'organisation soutient les besoins du travail de l'Office et de ses employés. On relèvera les points à améliorer dans les processus de travail et de développement de la capacité, les rôles et les responsabilités, les structures de reddition de comptes et les processus de décision. On recommandera des moyens de mesurer ces améliorations. Les résultats de cette évaluation seront révélés dans le rapport d'étape et le rapport final.
- **Des standards d'excellence** seront un résultat issu des sondages, des entrevues et autres moyens de recueillir des données. Ils serviront d'indicateurs de l'état de la situation actuelle et de référence pour les évaluations ultérieures.
- **Un rapport d'étape et un rapport final** faisant état des conclusions de l'examen, de recommandations et de principes directeurs pour une structure organisationnelle, et de recommandations pour un plan de mise en œuvre des changements, pour le cas où des changements se révéleraient nécessaires.

## Plan de travail du projet

Note : Les mesures mises en italique se trouvent également dans le plan de communication.

### Mise en route

Comprendre parfaitement ce qui motive les enjeux et les besoins, les occasions de changement et les obstacles au changement, les périmètres culturels, la structure organisationnelle et les contacts, les moyens de communication et les objectifs, les exigences du projet (rôles, tâches, échéances) et les relations de travail positives entre le responsable du projet et l'équipe de consultants.

Mesure	Qui	Échéance
1. Clarifier la portée et le calendrier du projet auprès de Wendy Ettinger.	Wendy Ettinger Esther Hudson Virginia Queenan	15 mars
2. Établir le plan de	Équipe de	18 mars

communication et le plan de projet, et les présenter à Wendy Ettinger.	Capability Connections	
3. Demander au client d'approuver le plan de communication et le plan de projet.	Wendy Ettinger Charlene Gaudet Esther Hudson Virginia Queenan	19 mars
4. Confirmer les questions du projet de recherche, la stratégie du sondage et la stratégie des groupes de discussions auprès de Wendy Ettinger.	Esther Hudson	19 mars
5. S'entretenir avec les ressources de l'ONÉ pour assurer la viabilité du plan de projet.	Esther Hudson Virginia Queenan Jim Anderson Charlene Gaudet	19 mars
6. Élaborer le message « Place au bilan de santé de l'ONÉ » et en confirmer la teneur à Wendy Ettinger	Équipe de Capability Connections	22 mars
7. <i>Diffuser le message à tous les employés de l'ONÉ.</i>	<i>Responsable du projet</i>	<i>24 mars</i>

### **Mener des recherches préliminaires**

Les consultants examineront les documents pertinents fournis par le responsable du projet. Cela permettra de bien comprendre les principes sur lesquels repose la restructuration, tels qu'ils ont été conçus au départ dans le contexte des besoins de l'organisation en 1997, et la manière dont ils fonctionnent aujourd'hui.

<b>Mesure</b>	<b>Qui</b>	<b>Échéance</b>
1. Déterminer quels documents pertinents à inclure dans l'examen des documents.	Wendy Ettinger Esther Hudson	15 mars
2. Procéder à l'examen des documents.	Équipe de Capability Connections	16 au 24 mars
3. Établir une liste sommaire des questions à aborder au moyen du processus de recherche de données.	Équipe de Capability Connections	26 mars

## Outils de recherche sur la conception

Les consultants vont concevoir les questions à poser pour recueillir les données. L'approche en tant que telle et les questions seront soumises à l'approbation du responsable du projet avant d'être utilisées.

Action	Qui	Échéance
1. Élaborer le plan des entrevues de la direction.	Équipe de Capability Connections	23 mars
2. Confirmer le plan des entrevues de la direction.	Wendy Ettinger Esther Hudson	26 mars
3. Élaborer le sondage auprès des employés et le plan des groupes de discussion.	Équipe de Capability Connections	31 mars
4. Confirmer les questions et le processus du sondage auprès de Wendy Ettinger et Charlene Gaudet	Esther Hudson Chris Hylton	2 avril
5. Confirmer le plan des groupes de discussion	Esther Hudson Chris Hylton	2 avril

## Entrevues avec la direction de l'ONÉ

L'équipe de consultants mènera des entrevues avec les principaux chefs de secteur de l'ONÉ. Un jeu de questions standard sera utilisé pour structurer les entrevues et les rencontres afin d'assurer l'uniformité. Chaque entrevue comprendra un volet ouvert pour permettre aux interviewés d'ajouter toute information jugée pertinente.

Mesure	Qui	Échéance
1. Confirmer la liste des responsables de l'ONÉ à interviewer.	Wendy Ettinger Esther Hudson	19 mars
2. <i>Contacter personnellement toutes les personnes à</i>	<i>Wendy Ettinger</i>	<i>19 au 23 mars</i>

<i>interviewer et fixer les dates des entrevues.</i>		
3. <i>Chaque consultant contacte personnellement les personnes à interviewer 48 heures avant l'entrevue et leur fournit la liste des questions.</i>	Équipe de Capability Connections	25 mars au 2 avril
4. Mener des entrevues avec le chef des opérations et les chefs de secteur, et certains chefs d'équipe sélectionnés.	Équipe de Capability Connections	25 mars au 2 avril

### Groupes de discussion des employés

Les groupes de discussion sont un prolongement du sondage auprès des employés. Ils visent à permettre à un groupe d'employés d'examiner et interpréter les résultats du sondage. Ils ajoutent une dimension qualitative aux données du sondage. Il y aura deux groupes de discussion formés chacun d'un représentant de chacun des secteurs d'activité et d'un représentant syndical.

Mesure	Qui	Échéance
1. Confirmer la constitution des groupes de discussion.	Wendy Ettinger Esther Hudson	5 avril
2. <i>Inviter les participants des groupes de discussion.</i>	<i>Wendy Ettinger</i>	<i>5 au 9 avril</i>
3. Réserver le local de la rencontre.	Wendy Ettinger	23 mars
4. <i>Envoyer l'ordre du jour aux participants des groupes de discussion.</i>	Équipe de Capability Connections	<i>13 avril</i>
5. Session 1 : Examiner et interpréter le sommaire du sondage auprès des employés. Faire des recommandations.	Équipe de Capability Connections	14 avril
Session 2 : Examiner et interpréter le sommaire du	Équipe de Capability	15 avril

sondage auprès des employés. Faire des recommandations.	Connections	
6. Envoyer un mot de remerciement aux participants des groupes de discussion.	Équipe de Capability Connections	16 avril

### **Analyse des données et rédaction de rapports**

L'équipe de consultants analysera et résumera l'information recueillie à la faveur des entrevues, du sondage auprès des employés et des groupes de discussion, puis elle documentera l'analyse. Cette analyse pourrait dévoiler des problèmes ou des questions jusque-là méconnus, qui pourraient nécessiter d'autres consultations avec le responsable du projet et d'autres entrevues. Les consultants tireront des conclusions à propos de la signification des recommandations sur la manière d'améliorer les résultats.

L'équipe de consultation produira un rapport d'étape qu'elle remettra au responsable du projet pour fins d'examen. Le rapport contiendra :

- une description du projet, y compris des tâches accomplies
- un résumé des données recueillies dans le cadre du processus de recherche
- les conclusions tirées des données qui documentent les besoins des secteurs
- des recommandations touchant les changements ou les améliorations à apporter à la structure organisationnelle actuelle
- des recommandations sur la manière de gérer ces changements

<b>Mesure</b>	<b>Qui</b>	<b>Échéance</b>
1. Examiner et interpréter tous les résultats. Tirer des conclusions et faire des recommandations. Produire un rapport d'étape et le remettre au responsable du projet.	Équipe de Capability Connections	21 avril
2. Rencontrer le responsable du projet pour discuter du rapport d'étape.	Wendy Ettinger Équipe de Connections	23 avril
3. Apporter des corrections au rapport sur la base des commentaires du	Équipe de Capability Connections	28 avril

*Projet d'examen de la structure organisationnelle de l'ONÉ*

responsable du projet. Soumettre le rapport final.		
4. Faire l'ébauche d'un message sommaire à diffuser et l'examiner avec le responsable du projet.	Équipe de Capability Connections	28 avril
5. <i>Diffuser le message sommaire à l'ensemble des employés.</i>	<i>Responsable du projet</i>	<i>Mai</i>

## **ANNEXE B – PLAN DE COMMUNICATION**

## Plan de communication : examen de la structure organisationnelle de l'ONÉ

Le plan de communication du projet a pour but de s'assurer que les employés de l'ONÉ de tous les niveaux comprennent la raison d'être, les résultats et les méthodes du présent examen. Il est essentiel que sa portée soit bien comprise et que les activités d'examen ne soulèvent pas de préoccupations déraisonnables. Il s'agit ici d'une vérification de l'efficacité et non d'un prélude à une restructuration complète.

Le plan de communication décrit les objectifs de la communication, les publics cibles, les messages clés, les méthodes, les échéanciers et les rôles. Les pratiques exemplaires de la gestion du changement seront appliquées à ce plan. Les tâches relatives à la communication seront également intégrées au plan de projet.

Message	Public cible	Date	But	Moyen de communication	Émis par	Élaboré par
Entrevue « Place au bilan de santé de l'ONÉ »	Chef des opérations, chefs de secteur, chefs d'équipe sélectionnés	19 au 23 mars	Expliquer le contexte de l'examen de la structure organisationnelle et pourquoi ils seront interviewés.	Courrier électronique	Wendy Ettinger	S/O
« Place au bilan de santé de l'ONÉ » - Échéancier - Processus - Raison d'être (contexte pour un changement)	L'ensemble des employés	24 mars	S'assurer que tous les employés sont informés de ce que suppose le Bilan, pourquoi il a lieu et en quoi consistera leur participation	Diffusion par courrier électronique	La personne qui émet les recommandations finales à l'ONÉ devrait être aussi celle qui procède à cette diffusion (Jim Donihee)	Équipe de Capability Connections

*Projet d'examen de la structure organisationnelle de l'ONÉ*

- Portée (examen sommaire, approche systémique)							
---	--	--	--	--	--	--	--

*Projet d'examen de la structure organisationnelle de l'ONÉ*

<b>Message</b>	<b>Public cible</b>	<b>Date</b>	<b>But</b>	<b>Moyen de communication</b>	<b>Émis par</b>	<b>Élaboré par</b>
Confirmation des entrevues	Chef des opérations, chefs de secteur, chefs d'équipe sélectionnés	25 mars au 2 avril	Consultants/contact personnel avec chaque personne interviewée. Cultiver de bons rapports.	Téléphone, messagerie vocale	Chaque consultant contacte les personnes qu'il interviewera.	S/O
Invitation à participer aux groupes de discussion	Participants aux groupes de discussion	5 au 9 avril	Inviter les participants et fournir des détails (heure, lieu, etc.)	Contact personnel	Wendy	Équipe de Capability Connections
Confirmation aux groupes de discussion	Participants aux groupes de discussion	13 avril	Ordre du jour	Courrier électronique	Équipe de Capability Connections	Équipe de Capability Connections
Mot de remerciement aux groupes de discussion	Participants aux groupes de discussion	16 avril	Remercier à tous les participants pour le temps et la contribution accordés	Courrier électronique	Équipe de Capability Connections	Équipe de Capability Connections
Résultats de l'examen de la structure organisationnelle	L'ensemble des employés	30 avril	Remercier les employés de leur participation et leur communiquer les résultats et les conclusions. Ce sera un bref résumé extrait du rapport final.	Courrier électronique	À déterminer	Équipe de Capability Connections

*Projet d'examen de la structure organisationnelle de l'ONÉ*

<b>Message</b>	<b>Public cible</b>	<b>Date</b>	<b>But</b>	<b>Moyen de communication</b>	<b>Émis par</b>	<b>Élaboré par</b>
Conclusions du projet	Équipe de la haute direction	Mai	Présenter les conclusions, discuter des recommandations, prendre des décisions sur les prochaines étapes.	Présentation/discussion	Responsable du projet et équipe de Capability Connections	Équipe de Capability Connections
Prochaines étapes	L'ensemble des employés	Mai	Un résumé des actions que la direction de l'ONÉ entend prendre suite aux conclusions de l'examen de la structure organisationnelle.	Diffusion	À déterminer	À déterminer