

Enjeux organisationnels de la gestion des actifs : le cas du service d'ingénierie de la Ville de Québec

Manon Gauthier, ing. Ville de Québec
Marie-Élaine Desbiens, ing.
Donald Lurette, andragogue

Présentation dans le cadre de INFRA 2017

4 au 6 décembre 2017

Palais des Congrès de Montréal





Plan de la présentation

1. Objectifs du service de l'ingénierie
 2. Enjeux / difficultés du service d'ingénierie
 3. Mandat
 4. Approche utilisée
 5. Résultats de l'atelier
 6. Résultats de l'atelier vs les enjeux de la gestion des actifs
 7. Évaluation de l'atelier et attentes futures des participants
 8. Conclusion
- 

1. Objectifs du service d'ingénierie

- Bilan de l'état des infrastructures 2013-2016 amène à de nouveaux objectifs et cibles:
 1. Améliorer le niveau de service de la chaussée. Descendre le taux de désuétude qui était à 28%
 2. Descendre le taux de fuite du réseaux d'aqueduc qui était de 24%
 3. Mise à niveau des 52 km de conduites du réseau d'eaux usées désuètes (connues à ce jour !)

1. Objectifs du service d'ingénierie

- L'atteinte de ces objectifs passent par:
 1. Révision de l'organisation et des processus avec une vision commune
 2. Optimiser le rapport coût/durée dans le choix des interventions en favorisant la bonne intervention au bon moment
 3. Augmenter la gestion de risque dans le choix des interventions



2. Enjeux / Difficultés dans l'atteinte des objectifs

- 1) Gestion du changement !
- 2) Gestion du changement !!
- 3) Gestion du changement !!!



2. Enjeux / Difficultés dans l'atteinte des objectifs

- Approches différentes par équipes pour analyser les solutions d'interventions sur les infrastructures (arbre de décision)
- Modification dans les rôles et responsabilité amène des incertitudes
- Tolérance au risque variable parmi les membres du Service de l'ingénierie ainsi que des autres services de la Ville (enjeux de communication et d'adhésion)
- Difficulté à faire de la réhabilitation une solution de premier plan comme type d'intervention dans les réseaux d'eau (tolérance au risque)



3. Mandat

1. Faire un état de situation sur les défis rencontrés par les équipes du service du génie pour atteindre les résultats attendus par la direction
2. Présentation technique sur la Gestion des actifs et la réhabilitation des réseaux d'eau

4. Approche utilisée

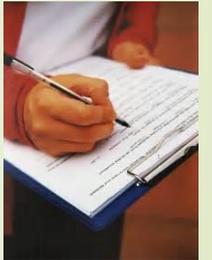
- **Identifier les opinions personnelles (questionnaires ou entretiens)**

Permet d'identifier des zones d'inconfort ou de désaccord entre les gestionnaires séniors. Les aspirations culturelles différentes sont le reflet de croyances, valeurs et philosophies différentes



- **Procéder à une enquête pour mesurer le climat existant dans l'organisation**

Se fait dans toute l'organisation. Cette méthode est inclusive et standardisée



- **Organiser des groupes de discussion ou des groupes de travail**

Demande plus d'investissement de la part du personnel mais permet de discuter plus en profondeur des enjeux et fournit des données plus riches l'analyse et la recherche de solutions



Cette approche a été retenue pour la cas du service de l'ingénierie

4. Approche utilisée



Premier atelier : 25 février 2016 de 8h30 à 12h

Organisation du travail en plusieurs groupes

- **Première question :**

« Quels sont les défis que vous percevez qui rendent difficile l'atteinte des résultats ? »

- **Deuxième question :**

« À la lumière des commentaires de la plénière, pouvez-vous identifier trois pistes de solution ou des volets plus porteurs pour faire évoluer vos pratiques vers l'atteinte des résultats souhaités ? »

4. Approche utilisée

Analyse, par les animateurs, des commentaires des participants

- Dans les jours qui ont suivi le premier atelier, tous les défis et les solutions identifiés par les groupes et discutés en plénière ont été notés et classés selon les 6 thèmes du modèle de la gestion des actifs de l'IAM :

- Plan stratégique de la Ville
- Planification stratégique
- Prise de décision
- Cycle de vie
- Information
- Ressources humaines
- Risque



Source : *Asset Management – an anatomy*, version 2 (IAM 2014, 17)



4. Approche utilisée

Deuxième atelier : 17mars 2016 de 8h30 à 16h30

- Présentation des résultats du premier atelier et des constats qui en ont été tirés : Défis et pistes de solutions
- Évaluation de l'activité par les participants individuellement et en groupe

5. Résultats de l'atelier

Bilan des défis

DÉFIS	Nb	(%)	SOLUTIONS	Nb	(%)
Plan stratégique de l'organisation	2	4,1	Plan stratégique de l'organisation		
1-Planification stratégique	4	8,2	1-Planification stratégique		
2-Prise de décision	10	20,4	2-Prise de décision		
3-Activités sur le cycle de vie	5	10,2	3-Activités sur le cycle de vie		
4-Information	13	26,5	4-Information		
5-Ressources humaines et organisation	12	24,5	5-Ressources humaines et organisation		
6-Risque et revue	3	6,1	6-Risque et revue		
TOTAL	49	(100)	TOTAL	21	(100)



5. Résultats de l'atelier

Bilan des défis

- 70 % des défis relèvent d'enjeux de gestion des prises de décision, des enjeux d'information, et des enjeux de ressources humaines / organisationnels
 - Beaucoup de défis au niveau interactionnel et de communication au sein de l'organisation
 - Gestion efficace des informations...
 - Peu de défis de nature technique...

5. Résultats de l'atelier

Bilan des pistes de solutions

DÉFIS	Nb	(%)	SOLUTIONS	Nb	(%)
Plan stratégique de l'organisation	2	4,1	Plan stratégique de l'organisation	4	19,0
1-Planification stratégique	4	8,2	1-Planification stratégique	1	4,8
2-Prise de décision	10	20,4	2-Prise de décision	3	14,3
3-Activités sur le cycle de vie	5	10,2	3-Activités sur le cycle de vie	0	0
4-Information	13	26,5	4-Information	3	14,3
5-Ressources humaines et organisation	12	24,5	5-Ressources humaines et organisation	10	47,6
6-Risque et revue	3	6,1	6-Risque et revue	0	0
TOTAL	49	(100)	TOTAL	21	(100)



5. Résultats de l'atelier

Bilan des pistes de solutions

- La moitié des solutions proposées relèvent des enjeux de Ressources humaines / organisationnel

5. Résultats de l'atelier

Regard plus détaillé sur le thème des Ressources humaines et ses composantes tel que défini dans le modèle de Gestion des actifs de l'IAM

Défis identifiés:

1- Fournisseurs et partenaires	1X
2- Leadership	1X
3/4 - Structure et culture organisationnelle	9X
5- Compétence	1X
Total	12

5. Résultats de l'atelier

Regard plus détaillé sur le thème des Ressources humaines et ses composantes tel que défini dans le modèle de Gestion des actifs de l'IAM

Pistes de solution identifiées:

1-	Fournisseurs et partenaires:	0
2-	Leadership	1X
3/4 -	Structure et culture organisationnelle	9X
5-	Compétence	0

Total

10

6. Résultats de l'atelier vs les enjeux de la GA

Enjeux organisationnels et des ressources humaines en gestion des actifs

- **Fournisseurs**
- **Leadership**
- **Structure organisationnelle**
- **Culture organisationnelle** : *la façon dont les choses sont faites*. Pour créer une culture de GA il faut que la direction présente clairement ce qu'il faut accomplir et pourquoi cette approche sera efficace.
- **Compétences en gestion**

6. Résultats de l'atelier vs les enjeux de la GA

Ressources humaines et culture organisationnelle IAM (2014, 56):

- Clarté au niveau de la vision de l'organisation
- Démontrer de la Cohérence -Consistance pour l'ensemble de l'organisation
- Compréhension commune des rôles et responsabilités
- Acceptation de tous des rôles et responsabilités
- Compréhension commune de la chaîne de décision;
- Comment l'information circule de façon horizontale et verticale
- Assurer une communication efficace
- Compréhension des processus de prise de décision
- Assurer un support réel et visible de la part de la direction vis-à-vis tout changement-amélioration au niveau de la gestion des actifs

Modèle conceptuel de la Gestion des actifs (GA)

(Asset Management – an anatomy, version 2 (IAM 2014, 17))



7. Évaluation de l'atelier par les participants

Quels seraient les nouveaux apprentissages à développer?

- Gestion de risque
- Améliorer la pratique réflexive
- Comment développer et identifier notre culture organisationnelle
- Mettre en action/application les pratiques acquises dans notre travail de tous les jours
- Se questionner plus sur l'écoute ou le service à l'extérieur du service de l'ingénierie dans des services autour de notre propre service (les sous-traitants)
- Arbres de décision, préciser le détail d'une recommandation intégrée d'une intervention dans un barème commun aux orientations de la direction
- Développer mes compétences collectives (mieux apprendre et comprendre)

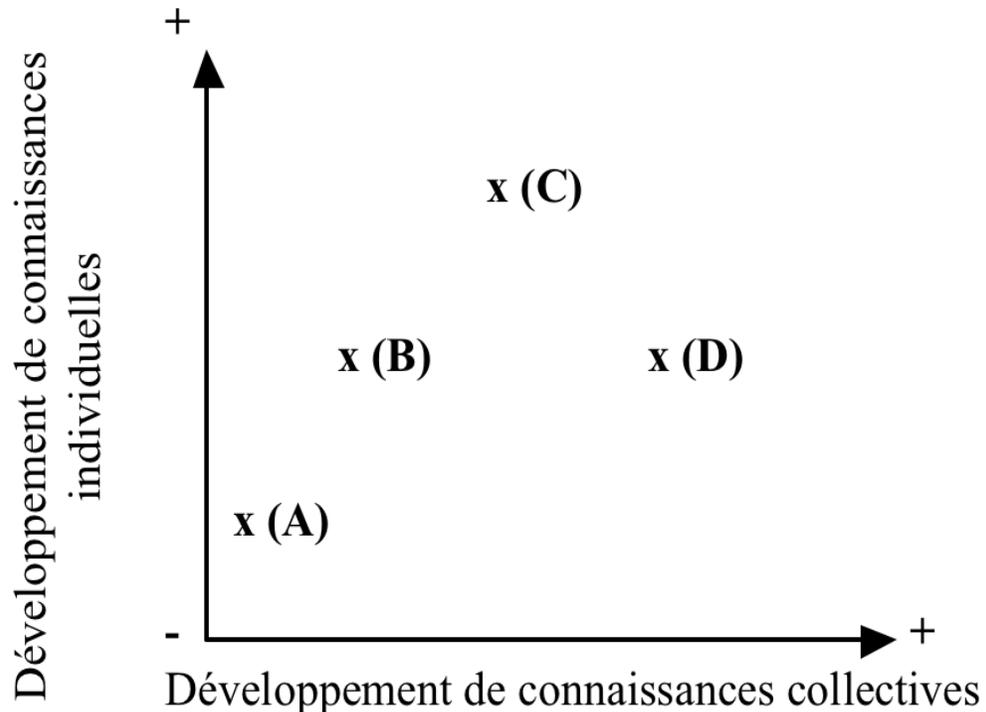
7. Évaluation de l'atelier par les participants

Autres commentaires?

- Les défis et solutions ont été identifiés : créer des espaces de discussion communs
- Mettre des moyens pour trouver les voies et moyens pour trouver un consensus dans l'objectif de produire des projets de réhabilitation
- Passer à travers la liste des problèmes répertoriés dans RH et culture organisationnelle
- D'éventuels retours sur cette formation devraient être faits, sous la même formule (tous les professionnels du service) pour confronter une nouvelle fois notre vision.
- La première partie était nécessaire pour ramener tout le monde au même niveau. Prise de conscience des connaissances collectives.

7. Évaluation de l'atelier par les participants

La pratique réflexive comme outil de développement des connaissances et des compétences individuelle et collectives



- A. Retour sur ses pratiques professionnelles de façon individuelle
- B. Retour sur ses pratiques professionnelles avec l'apport d'un collègue
- C. Retour sur les pratiques professionnelles de deux collègues par un regard croisé
- D. Retour sur les pratiques professionnelles individuelles et collectives avec par le regard des membres d'une équipe de travail

Classification des méthodes de confrontation des pratiques

8. Conclusion

Effets de l'atelier sur la prise de décision au service de l'ingénierie

OBJECTIF	STATUT	COMMENTAIRE
1) Faire un état de situation sur les défis rencontrés par les équipes du service du génie pour atteindre les résultats attendus par la direction	√	Atteint dans le cadre du mandat
2) Prise en compte de différents types de solutions dans la prise de décision pour les interventions dans les réseaux d'eau	√	A été développé après le mandat
3) Uniformiser la démarche et les critères de prise de décision pour les interventions à réaliser sur les réseaux d'eau	√	A été développé après le mandat



8. Conclusion

- L'effet que cette forme d'échanges a eu sur les individus, sur les services et les résultats :
 - Meilleure compréhension du travail et des responsabilités des autres divisions
 - Définition des processus d'identification et de définition de projet.
 - Définition des arbres de décision
 - Uniformisation et adhésion du niveau de risque accepté
 - L'intégration des nouveaux employés facilitée à l'aide de processus mieux définis
 - Augmentation de 45% et de 15% sur deux ans de la valeur des projets livrés dans le cadre des programmes de réfection et réhabilitation des infrastructures linéaires. Avec fluidité et adhésion
- La suite:
 - Démarche similaire pour évaluer s'il a de nouveaux enjeux.

MERCI !

Des questions ?