

Expérience d'Hydro-Québec en gestion de la relève

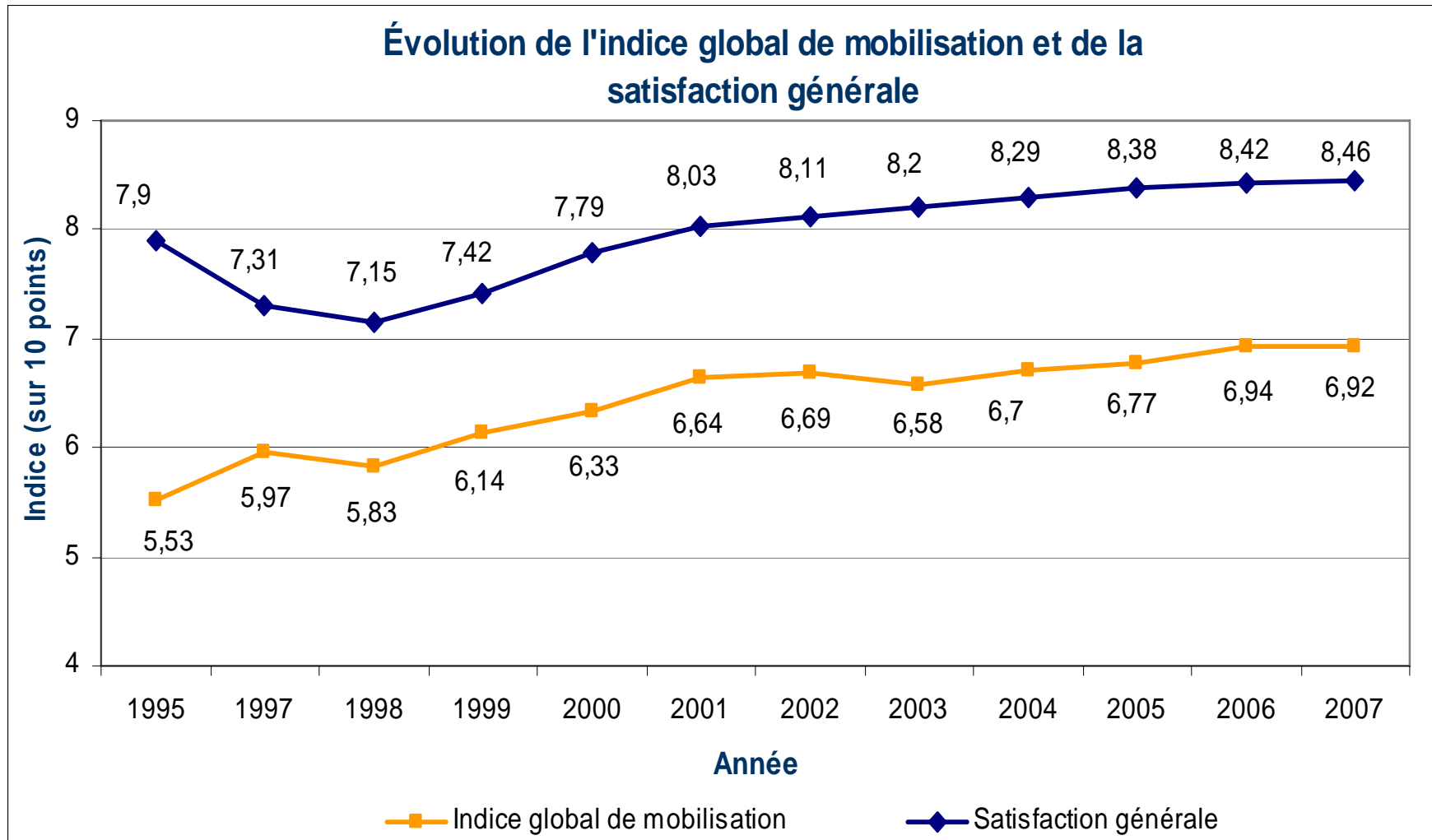
***Congrès annuel de l'Institut d'administration
publique du Canada***

**Michel Martinez
Directeur principal - Ressources humaines
26 août 2008**

Hydro-Québec, en 2007 c'est...

- Chiffre d'affaires : 12,3 G\$
 - Bénéfice net : 2,9 G\$
 - Dividende : 2,1 G\$
 - Acquisition de biens et services au Québec : 2,4 G\$
-
- Capacité de production : 35,5 GW (61 centrales)
 - Réseau : 140 000 KM de lignes
 - Clientèle : 3,9 millions
-
- Effectif : 19 500 employés permanents
3 910 employés temporaires

Des ressources mobilisées



La gestion de la relève

- **Contexte**
- **Un enjeu stratégique**
- **Le plan corporatif de soutien à la relève**
- **Conclusion**

Contexte

- **Prévisions de départs à la retraite**
 - 2001 à 2006, 500 départs en moyenne par an
 - 2007 à 2014, 1000 départs en moyenne par an
 - 50% de renouvellement de la m.o. d'ici 2014
 - une mobilité interne accrue (2 à 3 mouvements de personnel générés par chaque départ)
- **Diagnostic :**
 - risque important de perte de savoir et d'expertise
 - difficultés de recrutement à moyen (2006) et long terme (2012) selon le domaine d'activité

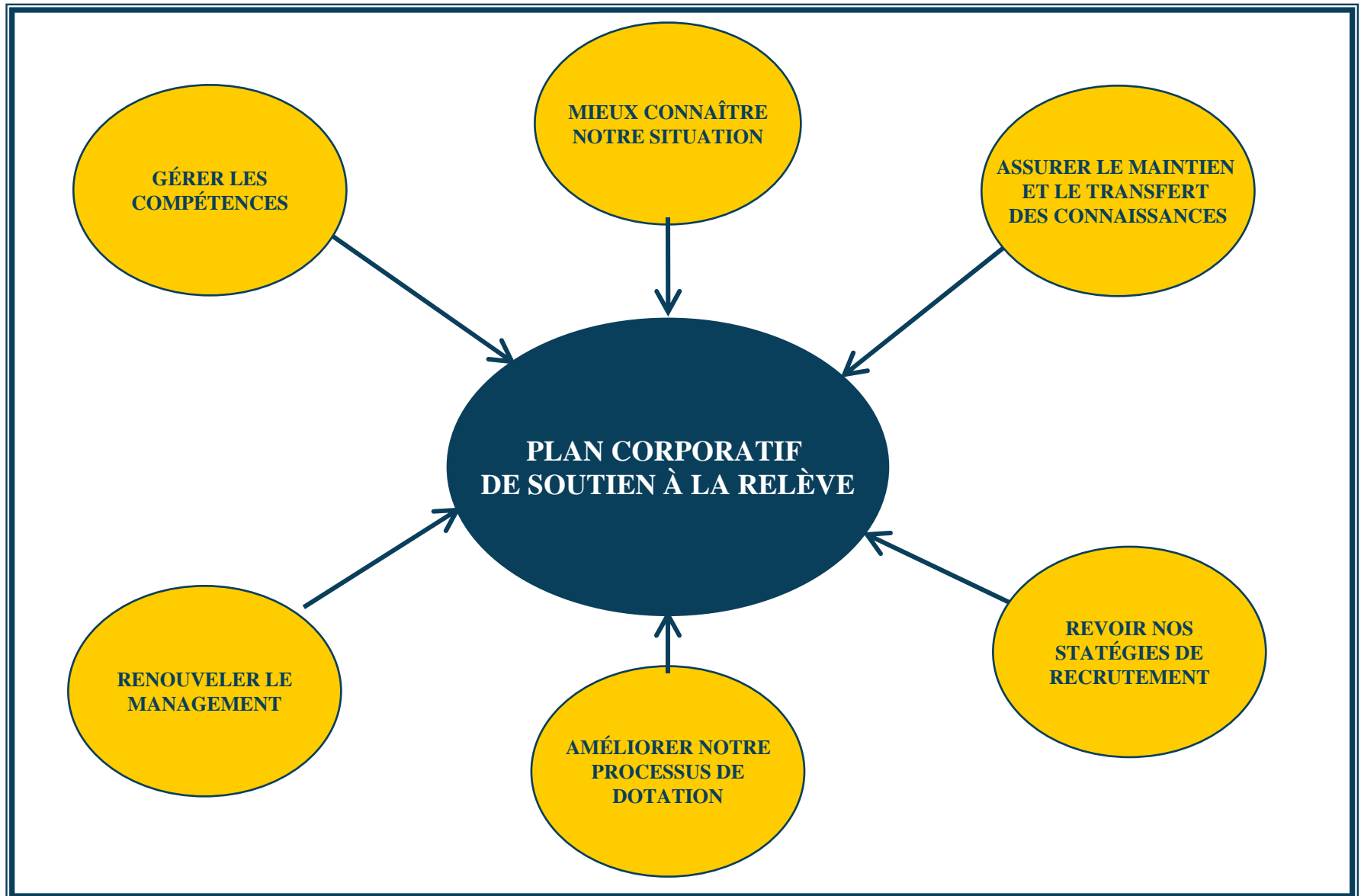
Un enjeu stratégique

- **Positionner la gestion de la relève comme enjeu stratégique et un risque d'affaires**
- **Profiter de l'opportunité créée par le renouvellement de nos ressources humaines pour améliorer notre capacité à atteindre les objectifs poursuivis**
- **Gérer le risque relatif à la pérennité du savoir-faire et au maintien de l'expertise**

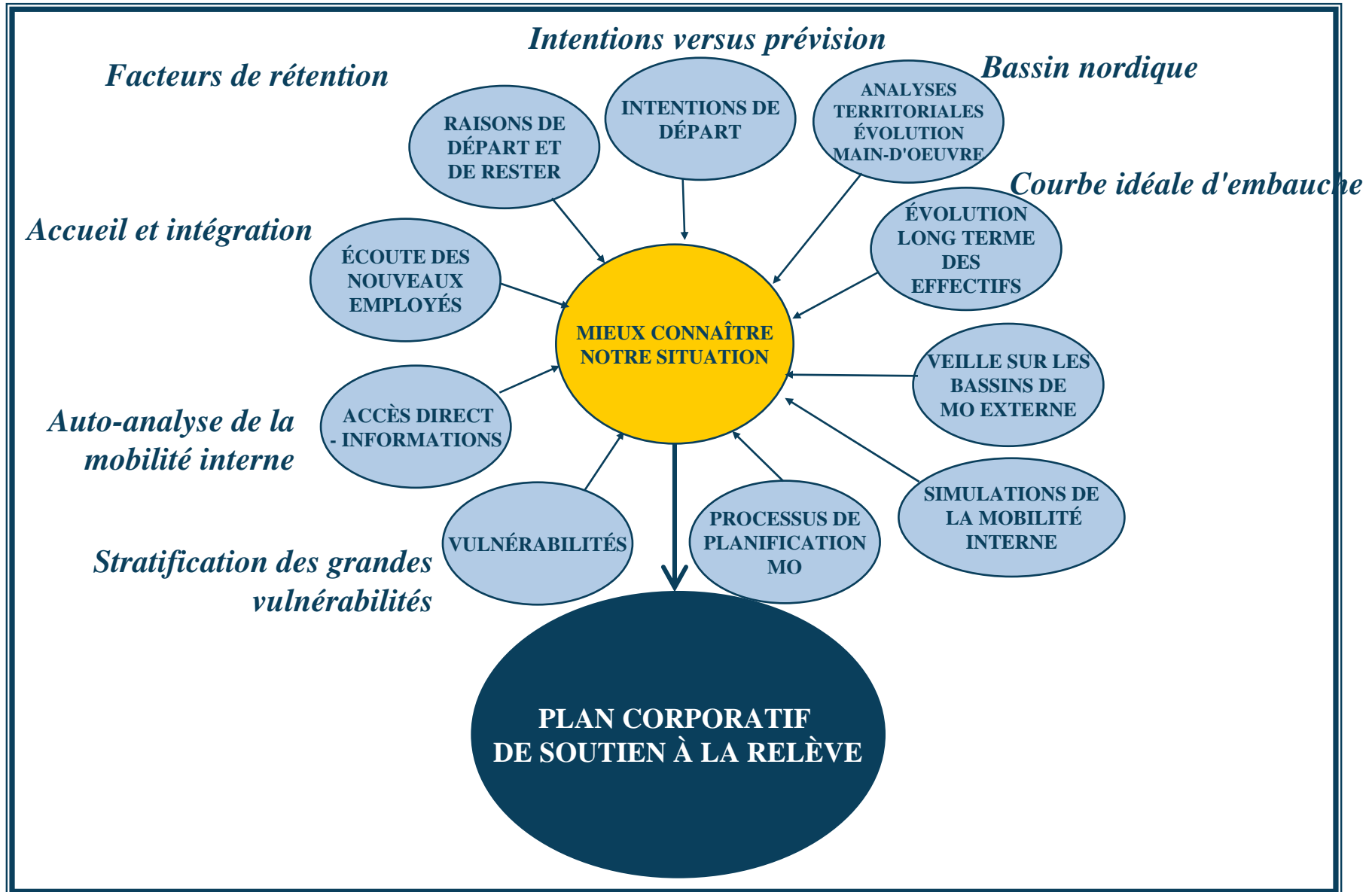
Un enjeu stratégique

- **Intégration aux plans stratégiques et plans d'affaires depuis l'an 2000**
- **Gestion des risques d'affaires** (risques, impacts mesures d'atténuation)
- **Rendre compte au Comité de direction et au Comité ressources humaines du Conseil d'administration**
- **Un plan corporatif de soutien à la relève**

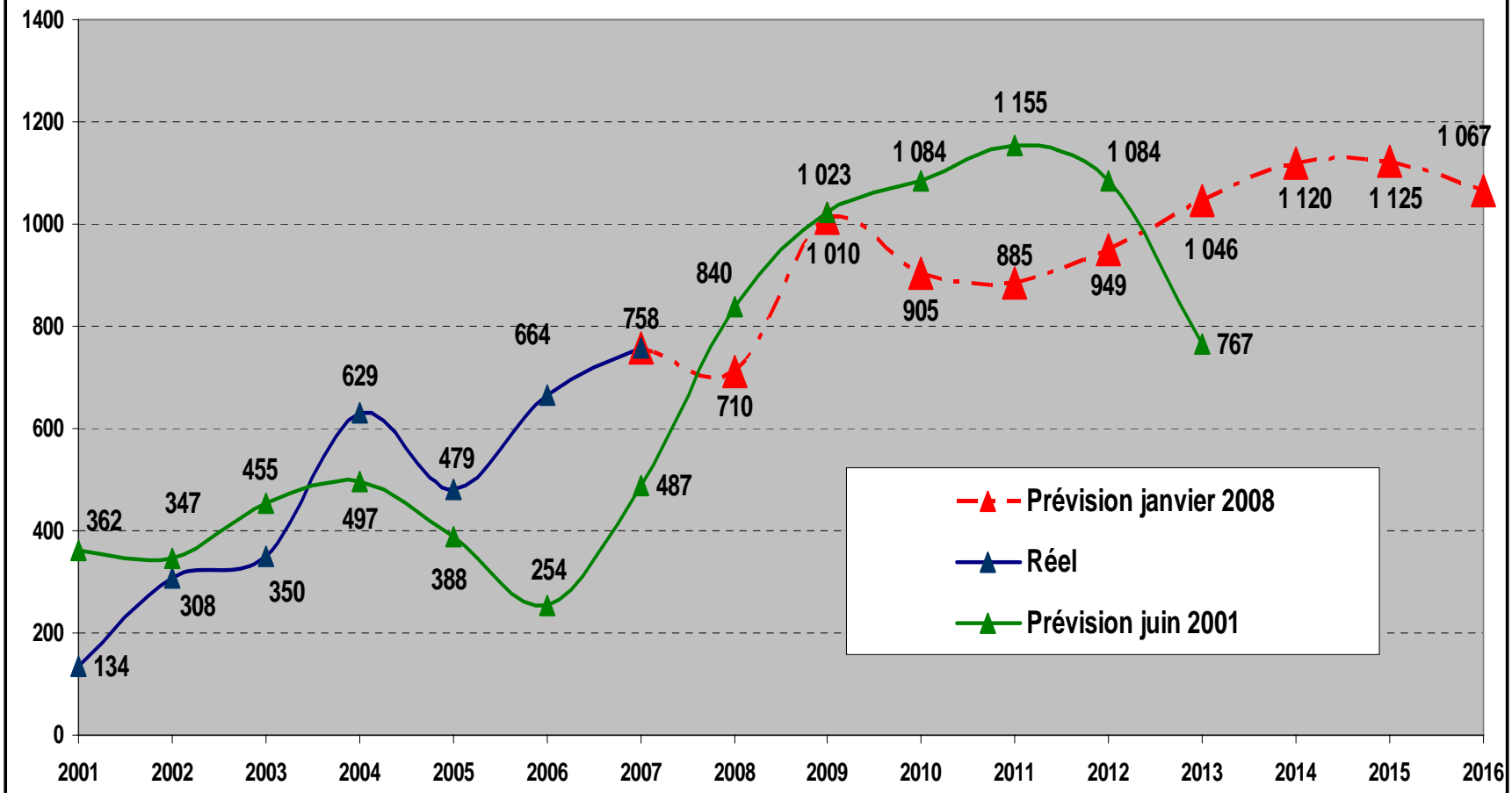
Plan corporatif de soutien à la relève



Plan corporatif de soutien à la relève



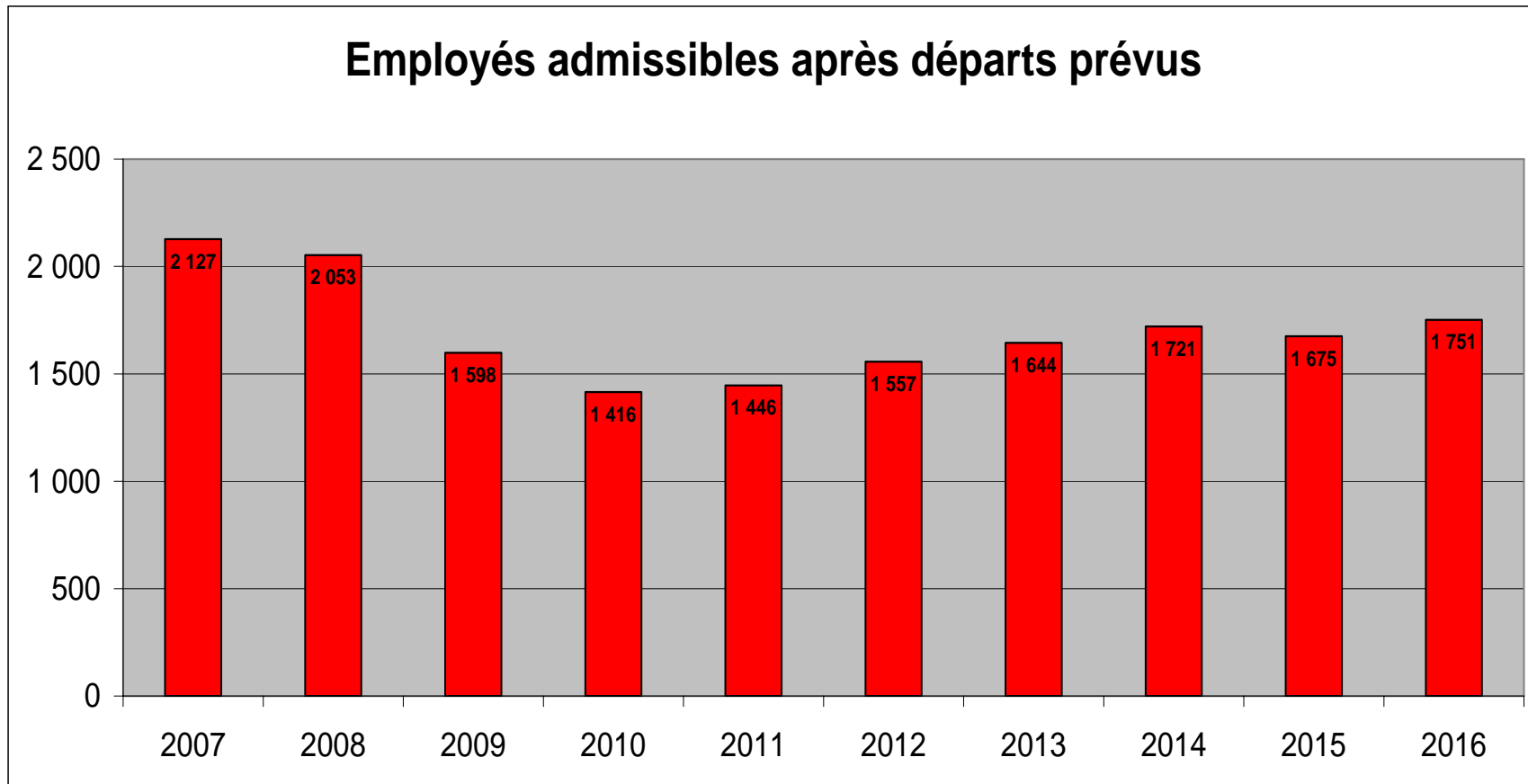
Départs à la retraite réels et prévus



Volatilité de la prévision

Départs à la retraite selon les tendances historiques 2005 - 2007

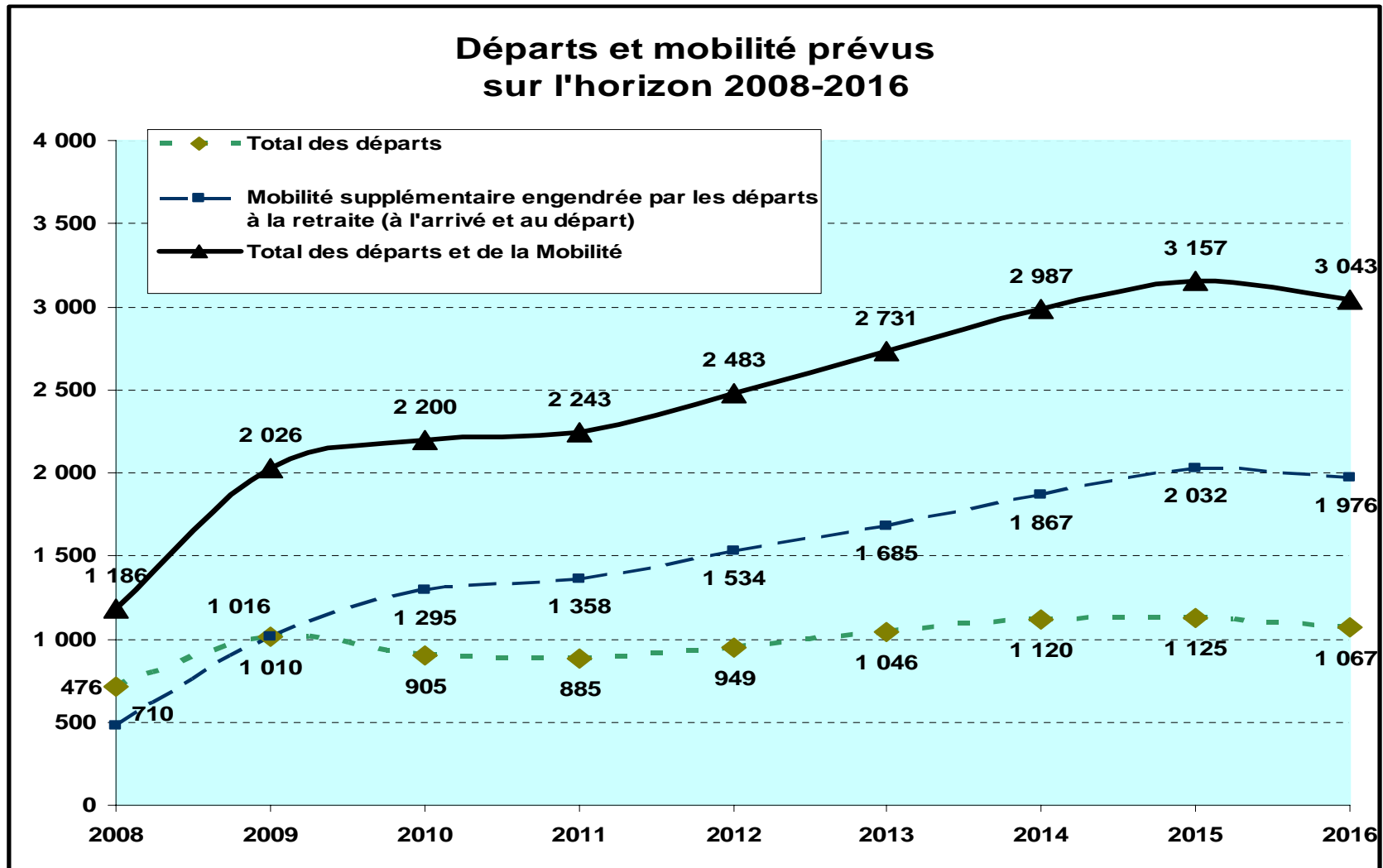
Prévision de janvier 2008



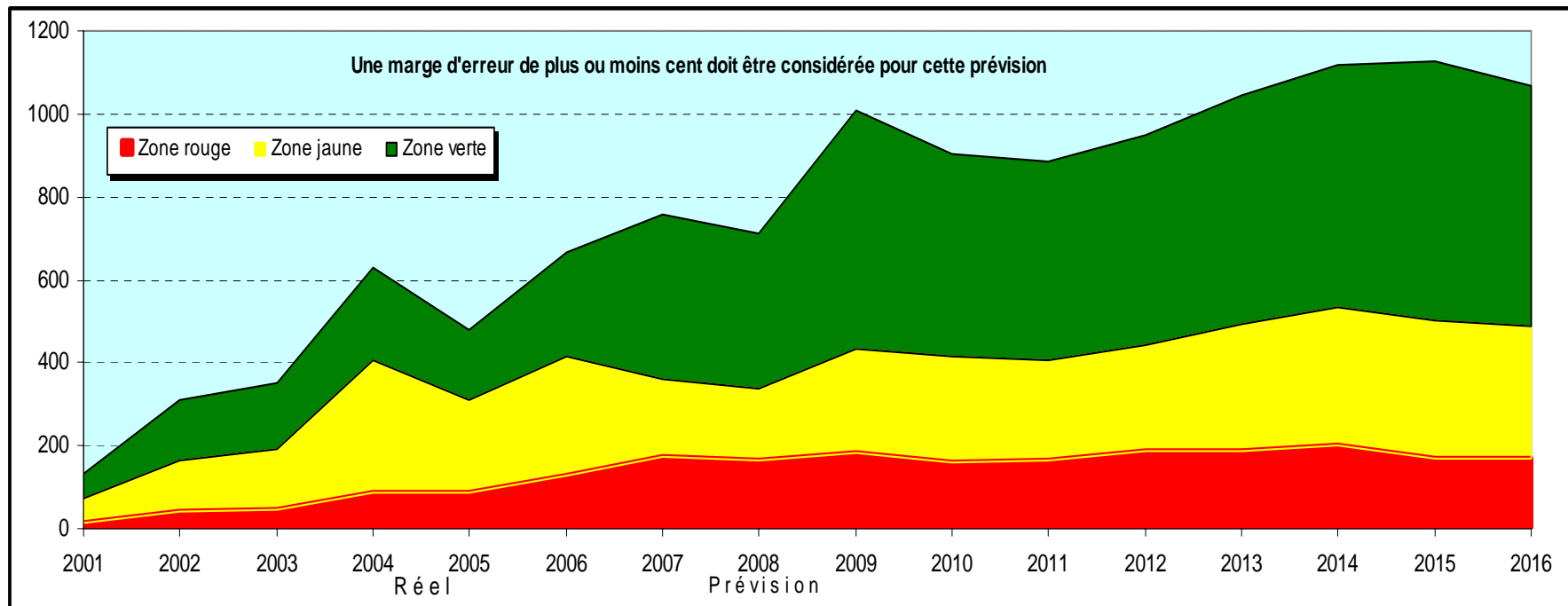
Facteurs de rétention

- **Stabilité organisationnelle vs réorganisation**
- **Reconnaissance du travail et de la personne**
- **Nature et étendue des responsabilités**
- **Qualité de la supervision**
- **Style de gestion mobilisant**
- **Opportunités de carrière**
- **Équité dans la rémunération**
- **Autres raisons personnelles**

Départs à la retraite et mobilité selon les tendances historiques 2005-2007 – Prédiction de janvier 2008

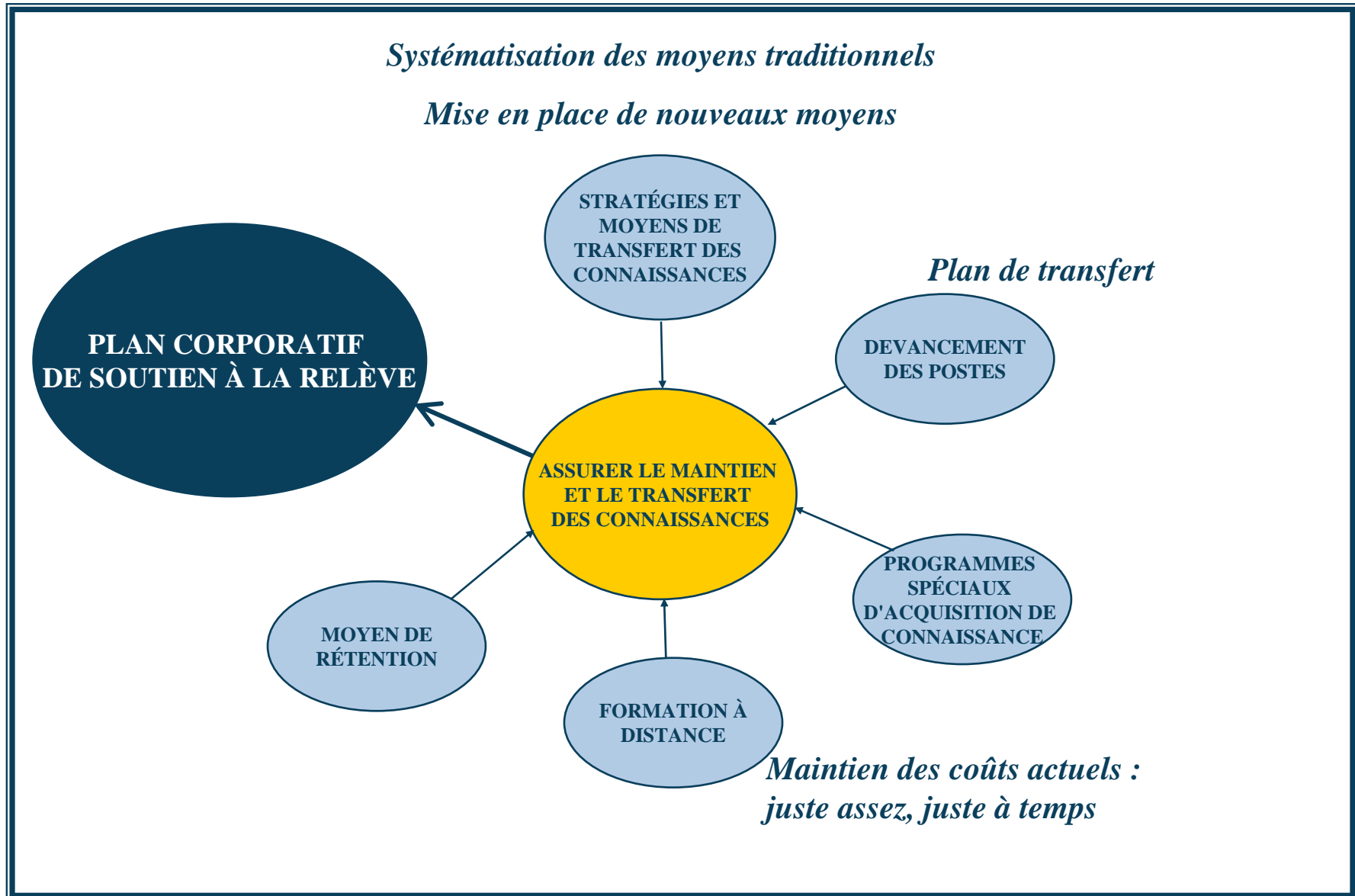


Départs probables à la retraite par zone de vulnérabilité



Critères : Départs à la retraite potentiellement élevés, rareté de la main-d'œuvre sur le marché du travail, effort de formation important, savoirs détenus par un ou un très petit nombre d'experts

Plan corporatif de soutien à la relève



Maintien et transfert des connaissances

Stratégies

Moyens

Codifier
Développer
Partager
Conserver
Réutiliser

- Devancement de poste avec plan de transfert
- Programme spécial d'acquisition et de conservation de connaissances visant à accélérer nos processus d'apprentissage dans l'action
- Formation et réseau d'apprentissage à distance
- Stratégies de transfert de connaissances tacites: modélisation de connaissances (langage de représentation graphique, documentation des processus, récits apprenants, documents audio-visuels, annuaire d'expertise, ...)
- Réseaux de partage et de collaboration

Maintien et transfert de connaissances

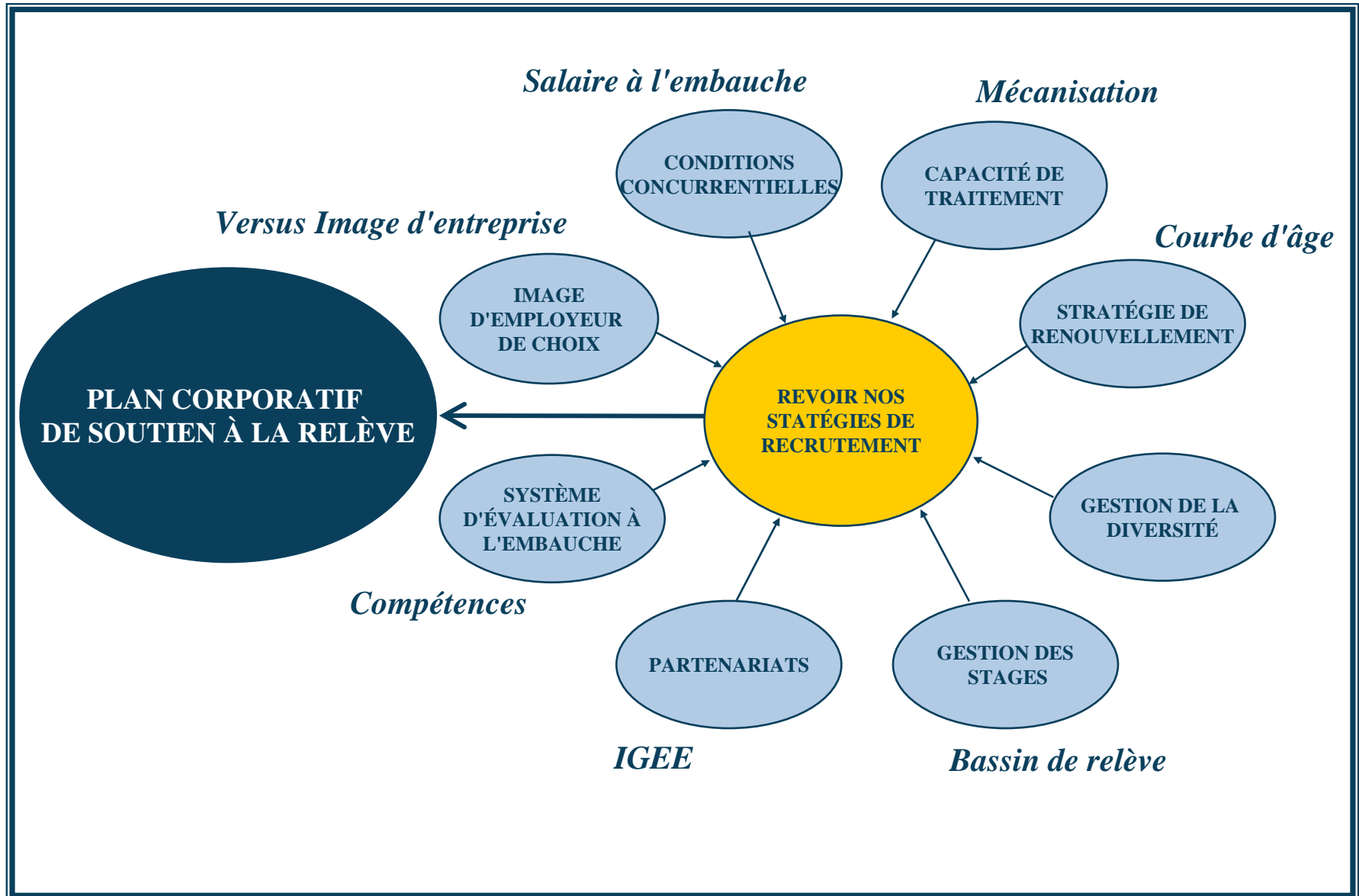
Stratégies

Moyens

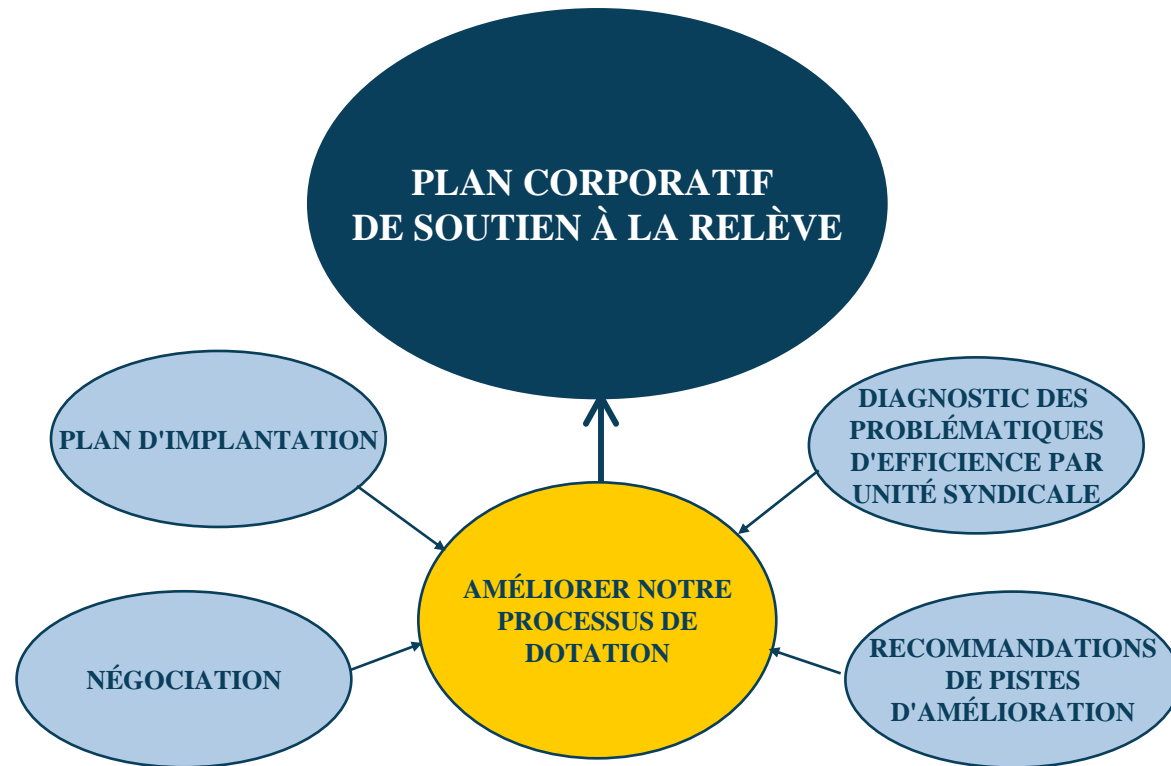
Codifier
Développer
Partager
Conserver
Réutiliser

- Plan de 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)
- Partenariats université-industrie : IGEE
- Systématisation des retours d'expérience

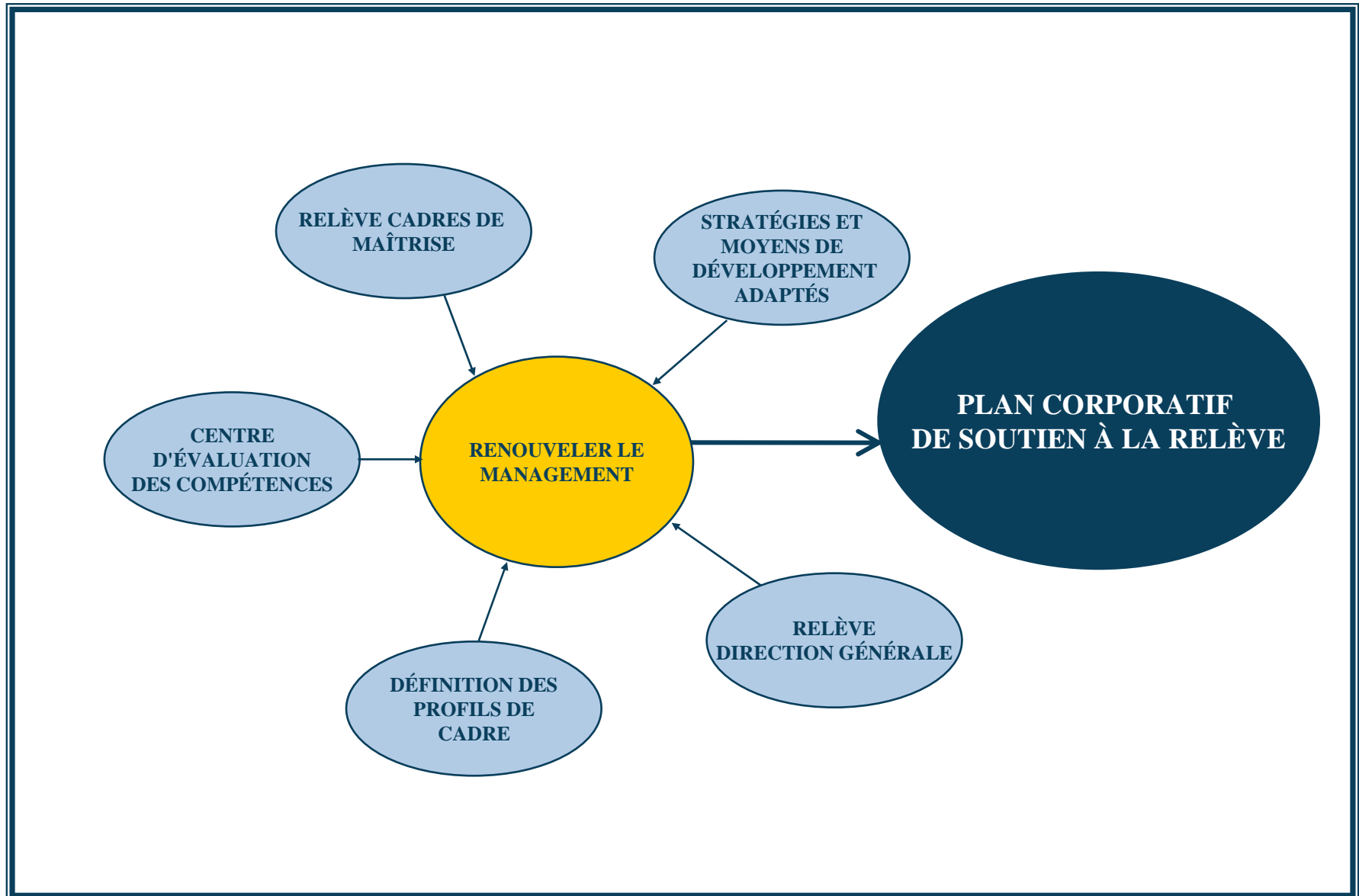
Plan corporatif de soutien à la relève



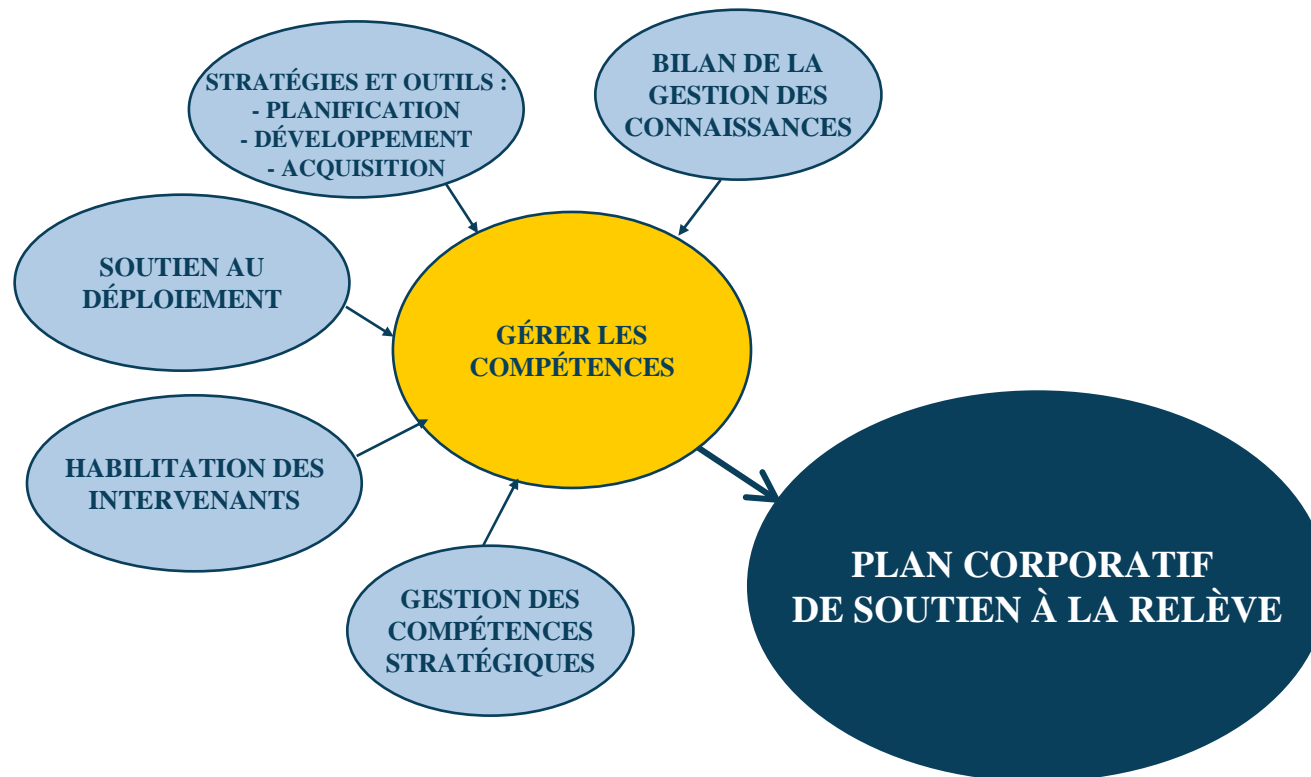
Plan corporatif de soutien à la relève



Plan corporatif de soutien à la relève



Plan corporatif de soutien à la relève



Le risque d'indisponibilité d'expertise

- **Diagnostic par processus d'affaires, enjeux ou capacités organisationnelles, à court, moyen et long terme**
- **Indicateurs - Degré de risque (impact et probabilité)**
- **Suivi - État d'avancement des plans d'actions**

Sources de risque

- Départs
- Mobilité
- Technologie
- Organisation
- Domaine
- Rareté interne
- Rareté externe
- Concurrence

Moyens d'atténuation

- Recruter candidats
- Retenir personnel
- Développer relève
- Développer compétences
- Transférer connaissances
- Documenter connaissances
- Acquérir expertise
- Améliorer modes de travail
- Développer partenariats

Conclusion

- **La relève : un problème multi-facettes, en constante évolution, qu'on ne peut aborder avec une solution unique**
- **Une planification rigoureuse et intégrée**
- **Le focus sur ce qui est essentiel**
- **Un style de gestion mobilisateur comme principale stratégie de rétention**
- **Synergie des actions**

