

Vers un avenir québécois
carboneutre :

Hydro-Québec, décarbonation et
gestion du changement pour une
transition réussie

Mila Jouin, Dominique Soucy, Marie-Luc Lafrance, Patrick Jeandroz, Sinthu Maria Antony,
Manon Duclos, Louise Fournier, Annie Passalacqua & Maxime Blackburn-Boulianne

Notre question reformulée et présentée
lors de l'École d'été:

Comment Hydro-Québec peut-elle engager
et mobiliser son écosystème sur des priorités
communes afin d'atteindre les objectifs du
Gouvernement du Québec d'ici 2050 tel que
décrits dans le « Plan pour une économie
verte ? »



Méthode M & D

Modèle de rédaction selon nos expertises et intérêts, en plus de nos apprentissages de l'École d'Été.

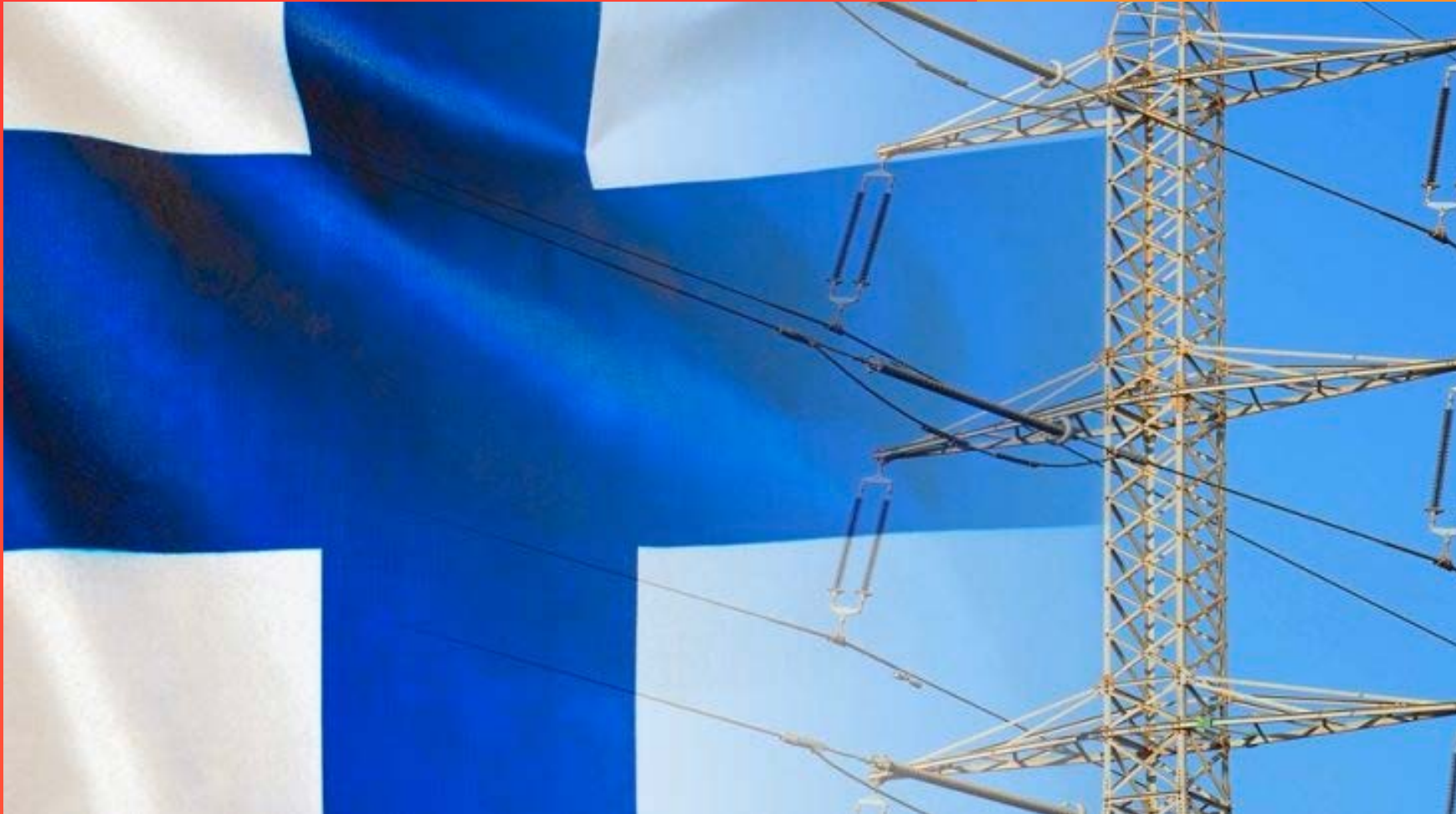


Modèles académiques en Gestion
du changement

Grands courants de la réflexion en
innovation sociale



Crise énergétique au Québec



Les habitants du Québec utilisent 35 % d'énergie de plus que les habitants de la Finlande pour chauffer leur maison , malgré le fait que les deux endroits soient aussi froids l'un que l'autre et qu'il fasse plus chaud au Québec.

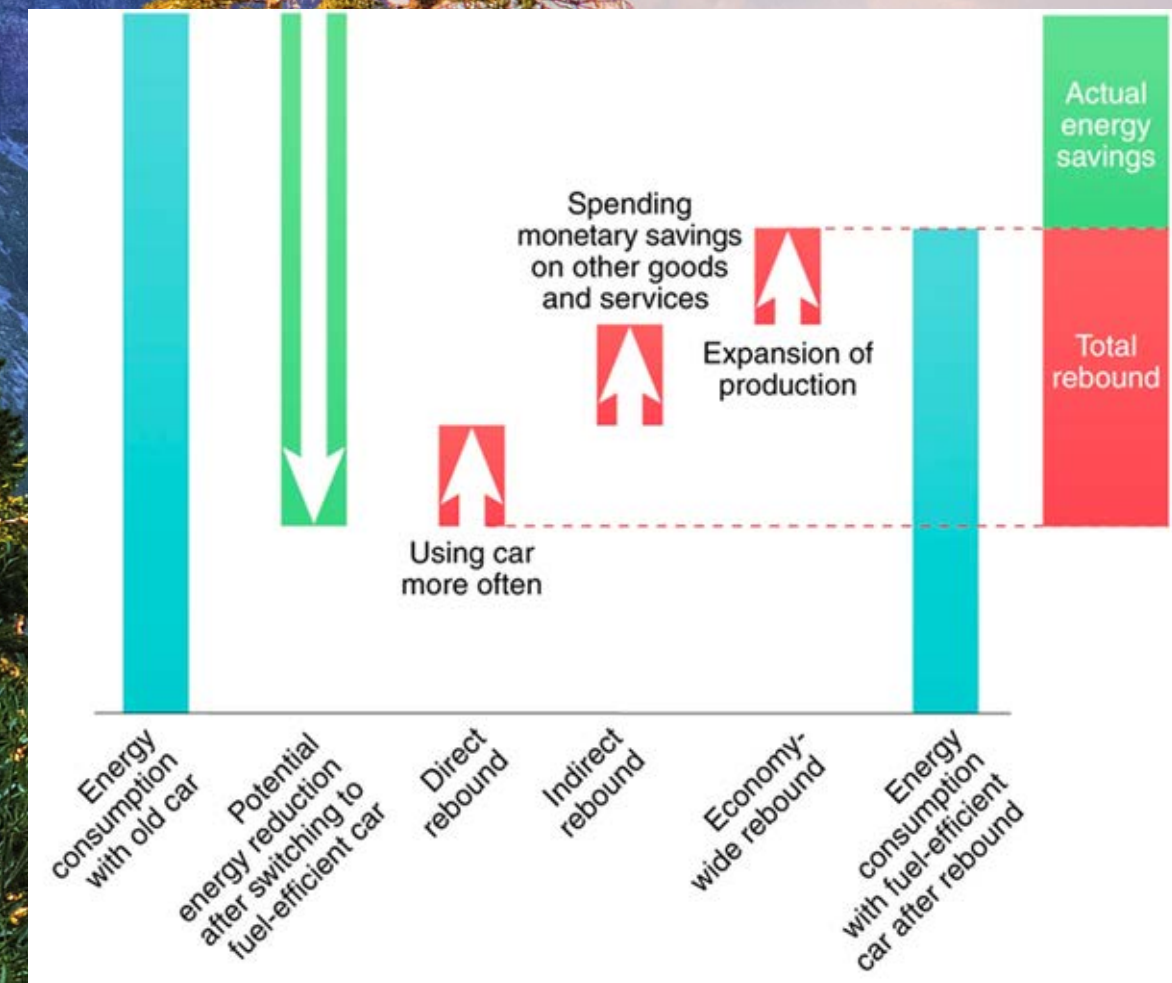
Statu quo

- Continuation de la hausse de la demande lors des périodes de peek hour, qui nécessite une mobilisation complète de l'électricité, plus l'achat d'électricité aux prix du marché.
- Besoin **d'agrandissement** du réseau pour répondre à la demande constante en électricité.
- Instabilité du réseau électrique dû à la surcharge, ce qui entraînerait des pannes fréquentes.
- **Construction d'une nouvelle centrale électrique** afin de répondre à la demande, entraînant des coûts monétaires, environnementaux et sociaux pour les personnes occupant le territoire visé par le chantier.
- **Restreindre les usages d'électricité** et devoir faire du **délestage au niveau des entreprises et industries.**

Décroissance soutenable

Une proposition politique, qui repose sur un appel à rompre volontairement avec la course à la croissance économique, en réponse aux crises écologiques, sociales et identitaires (Yves-Marie Abraham, 2019)

Effet rebond



Cette thèse veut qu'une utilisation économique d'un combustible, ou d'une ressource naturelle, n'égale pas à une diminution de sa consommation (Owen, 2013). Au contraire, une hausse de l'efficacité énergétique augmente la productivité de l'énergie, ce qui réduit le prix implicite et augmente la demande

« Avant de tout changer, prenez le temps de faire un bon diagnostic » (Brunel et Le Guennec, 2015)

Diagnostic organisationnel

- Préparé en amont d'une opération de changement.
- C'est l'état de santé d'une organisation.
- Permet de mesurer la complexité d'un changement.
- Identifier les risques, les problèmes et détracteurs potentiels.
- Déterminer la nature du changement: désiré et attendu, non désiré et attendu ou non désiré et non attendu.

Diagnostic sommaire chez Hydro-Québec

- Modèle de Rondeau souligne la nécessité d'un apprentissage organisationnel continu pour développer la capacité d'évolution de l'agent de changement
- Question : est-ce que Hydro-Québec a actuellement la capacité de changer ?
- La réponse est non. Le changement n'est ni désiré et ni attendu, tant par les citoyens que par les employés.
- La vision du projet de décarbonation demandé par le Gouvernement du Québec n'est pas claire.
- Changement très complexe.
- Prendre le temps de comprendre qu'est-ce qui fonctionne et réparer ce qui ne fonctionne pas.
- Changement sur une longue période.

A photograph of three people in a collaborative setting. A man is crouching on the left, looking down at papers on the floor. A woman is standing in the center, leaning over and pointing at the papers. Another woman is sitting on the floor on the right, also looking at the papers. The papers are scattered on a light-colored wooden floor. There are some plants in the background. The image has a warm, orange-toned overlay.

L'innovation sociale en gestion



La gestion de l'innovation sociale est le développement d'une pratique réflexive qui met en œuvre une organisation qui soit dans la position paradoxale d'être à la fois à l'intérieur, contre et au-delà de la société qu'elle souhaite transformer (Lachapelle, 2019).

L'Innovation sociale « vise des changements systémiques et institutionnels, cible les causes profondes des problèmes et perçoit les droits et responsabilités collectives comme les instruments d'une égalité sociale élargie » (École d'innovation sociale Élisabeth-Bruyère, 2020).

Principes d'Ignasi Marti de planification de gestion de l'innovation sociale (2018)



Architecture participative

Structures et règles d'engagements qui permettent à des acteurs divers et hétérogènes d'interagir de manière constructive, sur de longues périodes.



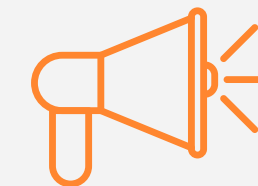
Inscription multivocale

La construction d'un plan d'affaire sur une longue période, avec du dialogue et des négociations avec les différentes parties prenantes, permet de la flexibilité, notamment dans l'écoute des priorités des communautés locales



Échafaudage

Construction de structure adaptative entre l'organisation et le système social local lors du design et de l'implantation des solutions à de grands challenge. Le développement de ces structures se fait pièce par pièce, et sur une base d'objectifs communs et concrets



Proximité

Ce principe implique une éthique du « care » de la part des managers organisationnels, et que ceux-ci appliquent les principes de développement durable et d'innovation sociale dans leurs opérations, en plus du design de leur modèle d'affaire

Les 8 étapes du changement de John Kotter

Avantages de ce modèle pour Hydro-Québec

- Créer une vision partagée;
- Impliquer les parties prenantes;
- Communiquer efficacement;
- Créer un leadership fort;
- Renforcer les capacités;
- Réduire la résistance au changement;
- Flexibilité;
- Pérenniser le changement.

Créer un sentiment d'urgence

Former une coalition

Créer une vision du futur

Communiquer la vision

Lever les obstacles au changement

Générer des victoires à court terme

Consolider les succès

Ancrer les nouvelles façons de faire

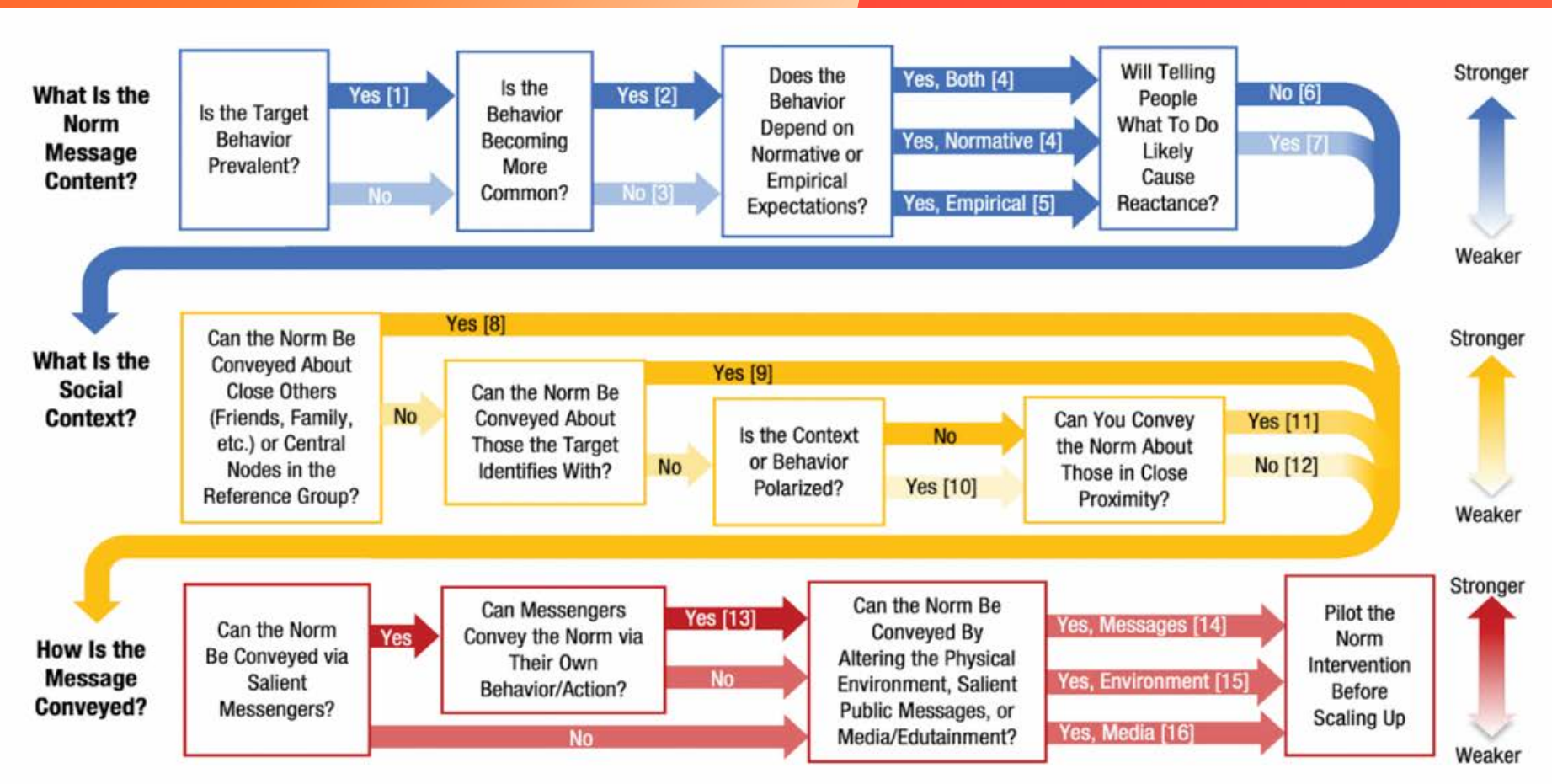
Application du modèle de Kotter pour les employés

Créer un sentiment d'urgence	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer l'importance de la décarbonation à tous les employés en mentionnant les raisons environnementales, sociales et économiques.
Former une coalition	<ul style="list-style-type: none">• Coalition composée de membres de la haute direction, employés, membres du gouvernement, cadres et membres d'associations.
Créer une vision du futur	<ul style="list-style-type: none">• Développer une vision du changement claire, cohérente et en lien avec les valeurs de l'entreprise.
Communiquer la vision	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer régulièrement et efficacement la vision et la stratégie de décarbonation dans l'ensemble de l'organisation. Ex : Lunch & learn, webinaires, site web dédié à la transformation, etc.
Lever les obstacles au changement	<ul style="list-style-type: none">• Offrir des opportunités de participation en impliquant les employés dans la prise de décision et le développement de solutions. Lorsque les employés se sentent valorisés et inclus, ils sont plus susceptibles d'être des défenseurs du changement.
Générer des victoires à court terme	<ul style="list-style-type: none">• Célébrer publiquement les premiers succès liés à l'opération de changement. L'entreprise reconnaît les efforts de tous.
Consolider les succès	<ul style="list-style-type: none">• Continuer d'apprendre des succès initiaux pour affiner les processus et ancrer ce changement dans la culture de l'organisation.
Ancrer les nouvelles façons de faire	<ul style="list-style-type: none">• Mettre à jour les politiques et les processus dans le but de les aligner sur les nouvelles pratiques.

Application du modèle de Kotter pour les clients

Créer un sentiment d'urgence	<ul style="list-style-type: none">• Sensibiliser les clients à l'urgence de la décarbonation et aux avantages qui en découlent. La communication doit porter sur l'impact environnemental, la sécurité énergétique à long terme.	<ul style="list-style-type: none">• Avantage: Confiance et transparence.
Former une coalition	<ul style="list-style-type: none">• Partenariats stratégiques avec des organisations environnementales, des groupes communautaires et des personnes influentes qui peuvent amplifier le message de la décarbonation.	<ul style="list-style-type: none">• Avantage: Création d'une communauté engagée.
Créer une vision du futur	<ul style="list-style-type: none">• Définir des étapes claires sur la manière dont les clients peuvent soutenir la transition par leurs choix énergétiques et leurs comportements.	<ul style="list-style-type: none">• Avantage: Éducation et sensibilisation.
Communiquer la vision	<ul style="list-style-type: none">• Utiliser divers canaux de communication afin de communiquer la vision de décarbonation, mettre de l'avant les réussites et montrer l'impact positif que les clients peuvent avoir.	<ul style="list-style-type: none">• Avantage: Validation des solutions.
Lever les obstacles au changement	<ul style="list-style-type: none">• Offrir des incitatifs à l'adoption de pratiques d'efficacité énergétique et de sources d'énergie renouvelable.	<ul style="list-style-type: none">• Avantage: "Insights des utilisateurs.
Générer des victoires à court terme	<ul style="list-style-type: none">• Célébrer les clients qui ont réussi à réduire leur empreinte carbone grâce à leurs choix énergétiques.	<ul style="list-style-type: none">• Avantage: Réduction des risques de réaction négative.
Consolider les succès	<ul style="list-style-type: none">• S'engager en permanence auprès des clients, en partageant des mises à jour sur l'avancement des efforts de décarbonation. Encourager le retour d'information et les suggestions pour favoriser un sentiment d'appropriation collective.	<ul style="list-style-type: none">• Avantage: Adoption accrue des solutions.
Ancrer les nouvelles façons de faire	<ul style="list-style-type: none">• Offrir une formation continue sur les économies d'énergie et la décarbonation, afin qu'elles fassent partie intégrante des habitudes des clients.	<ul style="list-style-type: none">• Avantage: Diffusion des bonnes pratiques.

Norme sociale



Les normes sociales sont des modèles de comportement interdépendants ou des règles informelles partagées qui s'appliquent d'elles-mêmes (Constantino et al, 2022).

Comment remplacer une nouvelle norme, concevoir une nouvelle norme et les facteurs de réussite d'une nouvelle norme.

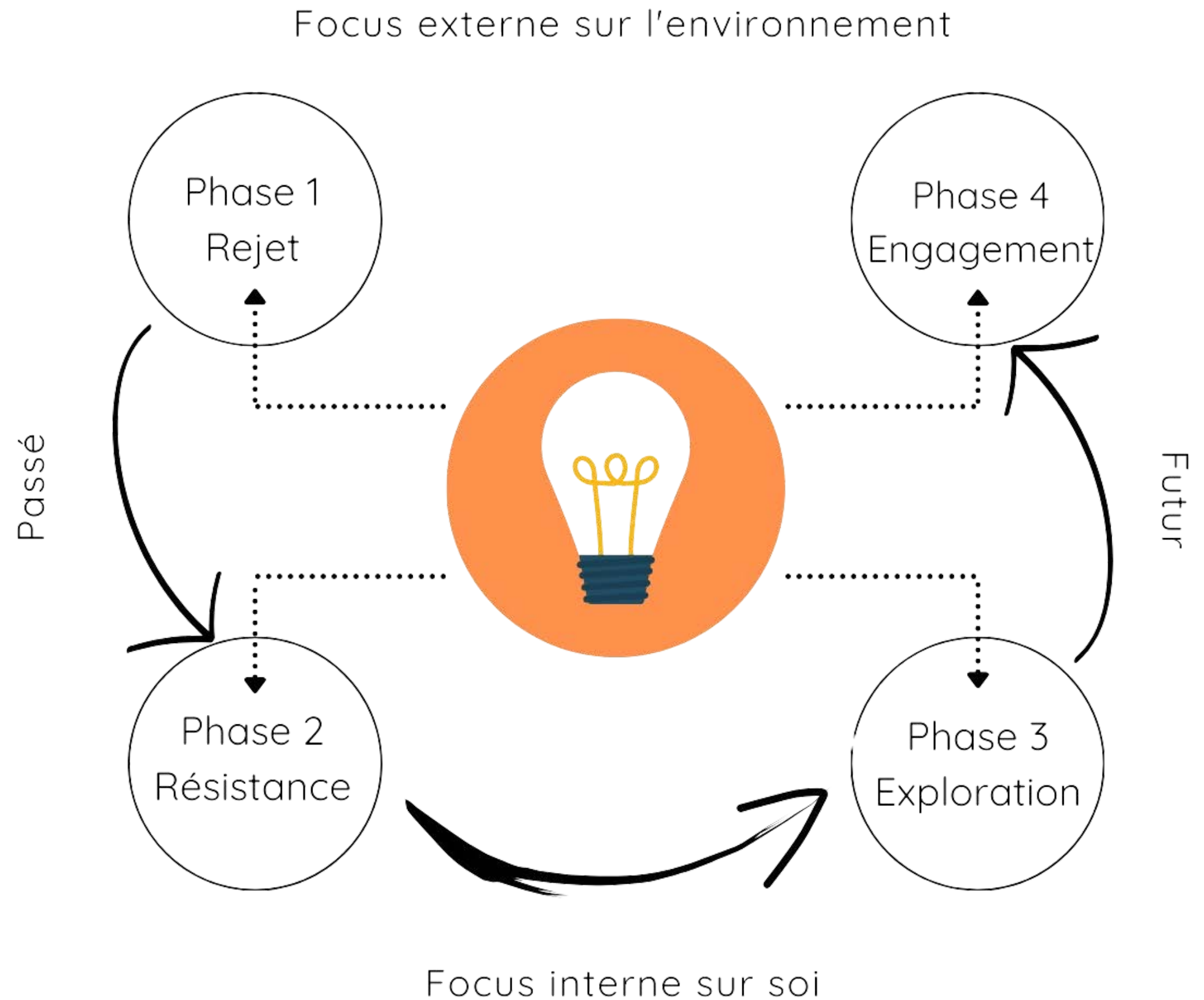


25%

EFFET DE MASSE CRITIQUE

Ce concept démontre qu'afin d'appliquer des solutions ou des alternatives dans un modèle social existant, il n'est **pas nécessaire de convaincre** et de faire appliquer les solutions par l'**ensemble des individus** composant le système social ; une quantité spécifique d'individus, consistant l'effet de seuil, est suffisante afin d'appliquer une pression critique sur le modèle et le faire changer.

Phases de réactions au changement : le modèle de Scott et Jaffe

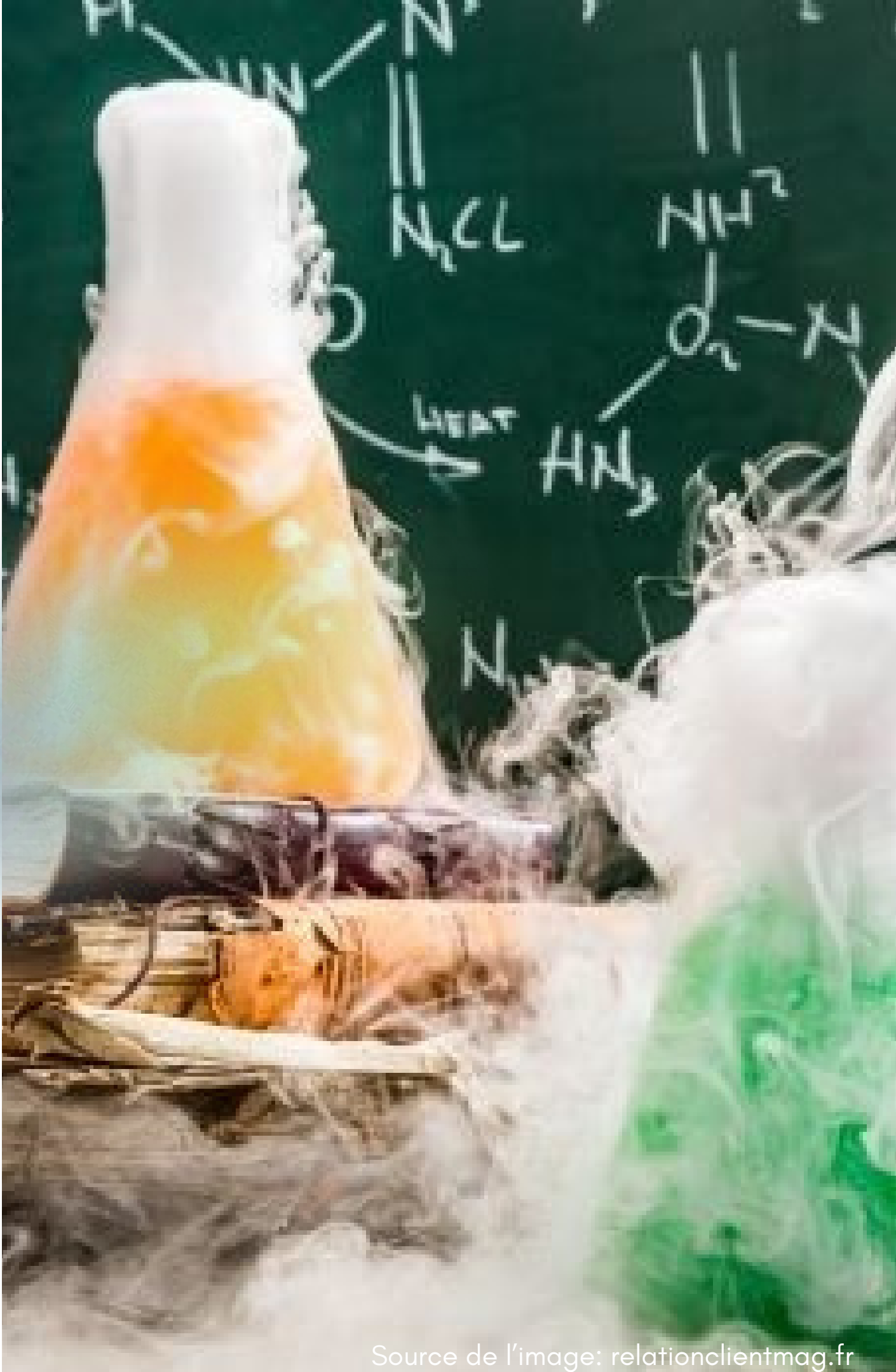


Exploration du modèle de Scott et Jaffe

2 mises en situation:

- Employé et client Hydro-Québec fictif
- 10 répondants âgés entre 22 et 55 ans.

Rejet	<ul style="list-style-type: none">• 3 employés et 4 clients démontrent un intérêt marqué pour la cause de la décarbonation. Les autres rejettent ou résistent.
Résistance	<ul style="list-style-type: none">• Les employés se questionnent sur la validité du changement.• Les clients n'apprécient pas devoir justifier leur consommation d'énergie à un étranger.
Exploration	<ul style="list-style-type: none">• Peu importe si le client ou l'employé rejette le changement, il y a une curiosité et un désir d'en apprendre davantage sur la décarbonation.
Engagement	<ul style="list-style-type: none">• Les employés parlent d'un besoin de se sentir soutenus par l'organisation avec de la formation et des informations pertinentes.• Les clients souhaitent recevoir des recommandations personnalisées et mettre en place de petits changements.



Apprentissages et propositions

Innovation sociale dans une société d'état

Considérer les principes de Marti (2018) tel que décrit précédemment, soit l'architecture participative, l'inscription multi-vocale, l'échafaudage et la proximité, lors d'une future gestion du changement.

Effet de masse critique au sein d'Hydro Québec

La création d'un programme d'ambassadeur pour les employés d'Hydro-Québec, cela impliquerait que la section "comportements attendus" des objectifs de 2030 et 2050 du Plan stratégique d'Hydro-Québec serait obligatoire de la part des employés d'ici 2026.

Effet rebond en contexte énergétique

Prendre en compte lors de la phase d'amélioration, soit de l'électrification des transports, les impacts énergétiques sur les autres secteurs, afin d'avoir un réel impact de diminution des GES.

Éducation et sensibilisation

La première phase de sensibilisation consiste en une série de projets qui visent à éduquer la population sur les enjeux énergétiques vis-à-vis de l'électricité, par exemple par des partenariats médiatiques et dans les écoles.

Positionnement face à la décroissance

Mise en place d'une équipe, ou recours à des externes, œuvrant à redéfinir la position et l'orientation d'Hydro-Québec face à la décroissance, dans sa gestion du changement des prochaines années.

Opération mobilisation

Créer un réseau d'action centralisé en sobriété énergétique au travers de la fondation • Créer une expérience centrée autour de l'individu et d'éducation afin de changer ses habitudes de consommation d'électricité. • À plus large échelle, récompenser les citoyens ayant de bonnes habitudes de consommation.

Propositions en gestion du changement pour Hydro-Québec envers ses employés



Définir clairement les objectifs du changement

Identifier les domaines ou les processus
spécifiques qui doivent être modifiés et d'établir
des objectifs mesurables




Élaboration d'un plan de changement global

Étapes, échéancier, ressources nécessaires et
stratégie de gestion de risque.



Implication des parties prenantes

Employés, clients, fournisseurs et
communautés.



Propositions en gestion du changement pour Hydro-Québec envers ses clients



Éduquer et sensibiliser

Information claire, accessible, enjeux rencontrés et comment ils peuvent contribuer.



Transparence des rapports

Communiquer régulièrement les progrès réalisés afin de montrer à la clientèle l'impact de leur contribution pour un avenir plus vert.



Défis en matière d'économie d'énergie

Organiser des défis et concours d'économie d'énergie pour encourager les clients à réduire leur consommation.



The End ?

Pour ce chapitre ?

Oui. Mais....

A new hope to help build
a new Hydro-Québec !



Merci ! Questions ?

Un grand merci à:

- Marie-Luc, Patrick, Sinthu, Manon et Louise !
- Sans oublier Maxime et Annie !
- Ainsi que Lucy, Patrick, Laurent, Manel et Montserrat !