



CONFIDENTIEL

Information fournie par le candidat

Complément d'information de candidature

Vice-président aux technologies de l'information

Société de l'assurance automobile du Québec

Nom :	Karl Malenfant
Date :	1 mai 2013

- Les informations fournies seront traitées en toute confidentialité par notre firme, selon la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE) et ne seront partagées avec notre client qu'avec votre consentement.
- L'objectif premier de ce document est de vous permettre de fournir des renseignements essentiels sur votre expérience ainsi que sur vos attitudes et aptitudes. Les informations fournies nous aideront à mieux évaluer votre capacité à bien remplir les exigences du poste vice-président aux technologies de l'information pour la SAAQ.
- Pour chaque critère de sélection énuméré, donnez, autant que possible, des exemples de réalisations concrètes et les façons et outils utilisés pour accomplir ces réalisations. Par ailleurs, lorsque pertinent, veuillez quantifier vos réalisations (taille du budget, nombre de ressources, etc.). En formulant vos réponses, gardez en mémoire le critère prioritaire du rôle qui a été établi. Considérez vos expériences qui se rapportent directement à ce critère et mettez votre expérience en perspective avec le poste.
- Veuillez garder à l'esprit que l'équipe de recherche est très consciente qu'il est peu probable qu'un individu possède toutes les compétences à un degré approfondi.
- Prière de noter que l'utilisation du masculin dans ce texte inclut le féminin et est utilisé dans le seul but d'en alléger la lecture.

Nous vous remercions beaucoup de prendre le temps de nous fournir cette information.



1. Expérience

Le candidat recherché aura un minimum de 20 ans d'expérience en technologies de l'information, et aura occupé des postes stratégiques en gestion des TI au sein d'organisations d'envergure similaire à la SAAQ.

- Expérience de 27 ans dans le domaine des technologies de l'information.
- Expérience dans plusieurs postes stratégiques en gestion des TI et cadre de direction à Hydro-Québec Distribution (HQD).
- Gestion d'équipes multidisciplinaires d'envergure (+400 ressources - internes/externes).
- Expérience en Gouvernance des TI (Responsable de HQD au sein du comité de gouvernance d'entreprise des TI de HQ).
- Expérience en sécurité (Responsable de HQD au sein du comité de sécurité des TI de HQ).
- Responsable des données clients d'HQ et responsable de la protection des renseignements personnels des données clients et du respect des lois.
- Gestion de portefeuilles majeurs (variant entre 60M\$ et 150M\$ par année pendant 12 ans).
- Gestion d'activités de développement, de projets TI et de projets à forte teneur en télécommunication.
- Expérience en mise en place et direction de bureau de programme/ projet en TI.
- Expérience en conseil stratégique et en gouvernance de gestion de projets de transformation majeurs (Rio Tinto).

2. Capacités de gestion

Expérience éprouvée en tant que leader et gestionnaire de grands projets complexes. A à son actif des projets de réalisation tangibles où il a assumé la direction d'équipes multidisciplinaires quant au déploiement, à l'implantation, et à la gestion du changement de projets technologiques d'envergure. Possède un style entrepreneurial, axé sur l'action et le déploiement de livrables d'un plan stratégique des TI. Se positionne et définit la vice présidence des technologies de l'information comme étant au service des affaires de la Société et non l'inverse.

2003 – 2007 : Responsable de la réalisation du projet de modernisation des processus et des systèmes d'information d'HQD permettant l'accomplissement du « Virage Client » d'HQ - tel que souhaité dans le plan stratégique 2002 – 2006. Responsable de livrer aux unités d'affaires clientes des processus et des outils modernisés permettant de livrer des prestations de services modernes et optimisées. Également responsable des activités de gestion courantes (patrimoine) et de la migration de ces activités vers un nouveau centre de compétence au terme du projet.

Portée du projet :

- Remplacement de 200 systèmes informatiques désuets.
- Impact sur plus de 3.5 millions de clients répartis en 3 catégories de clientèle (Affaires, commerciale, résidentiel).
- 5 années de travaux liés à la conception, à la réalisation, à l'implantation et l'exploitation.
- Systèmes utilisés par plus de 8 600 utilisateurs.
- Plus de 40 000 jours /personne de formation (basé sur une approche d'auto-formation en ligne et déploiement d'un « Learning Management System »).
- Schématisation de plus de 500 événements d'affaires (intégration de processus de bout en bout) et révision des 17 processus d'affaires de la vice-présidence Clientèle.
- Paramétrisation de 5 000 transactions.
- Conversion de plus de 200 millions d'objets de données.

- Production de 3 millions de factures par mois acheminées dans plus de 68 pays.
- Réception de plus de 2,5 millions d'appels par année.
- Standardisation de l'ensemble des adresses du Québec (optimisant ainsi le mesurage, la relève de compteurs, la gestion des branchements électriques, ...)

Sommaire des résultats obtenus :

- L'ensemble du périmètre du projet a été livré.
- Bénéfices financiers récurrents nettement supérieur aux bénéfices initiaux anticipés (20M\$ /an au « business cases »).
- Services interactifs optimisés (exemple : la capacité réponse associée au traitement automatisé des appels de panne est passée de 2000 appels/heure à 17000 appels/heure).
- Aucun grief syndical.
- Maintien de l'indice de satisfaction client externe pendant la période d'implantation.
- Dépassement du coût total de 8.1 % sur l'ensemble du projet, soit 30M\$ sur les 370M\$ autorisés. Ce dépassement de coût avait été préalablement autorisé par le comité de direction de HQ. La Régie de l'énergie a qualifié cette décision de saine gestion « en bon père de famille ».

2011 à ce jour : Conseiller stratégique auprès du Vice-président de Rio Tinto Alcan. Responsable du programme de transformation d'entreprise visant à moderniser les processus et les solutions technologiques de Rio Tinto Alcan. (Gouvernance du programme, alignement stratégique, planification, coaching de cadres, stratégie d'implantation et de gestion du changement, bureau de projet).

2008 – 2009 : Responsable de l'évolution des processus d'affaires, des projets d'efficience et des systèmes d'information les supportant pour la Vice-présidence Clientèle de HQD. (Portée : Offrir aux unités d'affaires clientes des solutions leurs permettant d'optimiser leurs nouveaux processus et faire évoluer les systèmes d'information assurant ainsi un alignement entre les besoins d'affaires et les technologies). Responsable de la gestion du portefeuille de projets. Budget annuel de 60 M\$.

1999 – 2002 : Gestionnaire responsable de l'évolution des processus d'affaires et de l'exploitation des systèmes d'information les supportant (200 systèmes non intégrés). Responsable de fournir aux unités d'affaires offrant la prestation de service aux clients externes, des processus et façons de faire répondant aux besoins d'HQD. Responsable du développement de nouveaux projets répondant aux besoins d'affaires et à l'évolution de la prestation de service. Budget annuel de 60M\$.

A titre indicatif, vous trouverez ci-dessous les résultats annuels associés à l'atteinte de mes objectifs contractuels.

Évaluation de la performance individuelle (Pourcentage d'atteinte des objectifs contractuels annuels) Cible attendue: 66.6%	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	98,3%	92,7%	89,0%	Transition	126%	135%

3. Leadership et vision stratégique

Possède une pensée stratégique et un sens politique afin de comprendre et d'apprécier correctement l'ensemble des enjeux stratégiques d'affaires et technologiques. Apporte une vision intégrée et cohérente de l'apport des TI dans la conduite des affaires de la Société en lien avec les orientations organisationnelles et gouvernementales et propose les meilleures stratégies à l'organisation. Possède un fort leadership de contenu, très au fait des dernières tendances en matière de technologies de l'information.

- Réalisation du plan stratégique des TI d'HQD visant le virage client d'Hydro-Québec. Au niveau TI, ce virage majeur impliquait une modernisation complète de l'ensemble du portefeuille applicatif (pour passer de 200 applications conçues pour la gestion d'abonnements vers une solution intégrée centrée sur un dossier client). Ce plan impliquait également la modernisation des infrastructures technologiques (serveurs, réseaux de télécommunication, postes de travail et autres composants spécialisés).
- Responsable de faire approuver les crédits (370M\$) au Conseil d'administration d'HQ et à la Régie de l'Énergie du Québec. J'ai été le témoin principal défendant ce dossier à la Régie de l'énergie.
- Responsable de la stratégie « Multi-canaux » visant à faire migrer les services clients en mode « libre-service » en fonction de différents canaux de communications (WEB, Réponse Vocale Interactive, Reconnaissance de la parole, Mobilité).
- Gouvernance des TI (Responsable de HQD au sein du comité de gouvernance d'entreprise des TI de HQ).
- Responsable de HQD au sein du comité de sécurité des TI de HQ.
- Responsable de l'évolution des 17 processus d'affaires, des projets d'efficacité et des systèmes d'information les supportant pour la Vice-présidence Clientèle de HQD.
- Responsable des Comités de changement techniques et technologiques (CTT) avec les différentes instances syndicales.
- Membre du comité d'orientation de la Chaire de gestion stratégique des TI de l'École des HEC de Montréal, de 2003 à 2010.

Note : Hydro-Québec effectue aux 2 ans un processus systématique d'évaluation de ses cadres en fonction de critères de compétences standards recherchés par l'organisation. J'ai inclus mes résultats obtenus dans les différentes rubriques de ce document.

Évaluation de la performance des cadres - HQ		2007				2009			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Vision stratégique	Capacité d'analyse				X				X
	Sens politique		X					X	
	Orientations et résultats				X				X
	Anticipation des stratégies et actions			X				X	
1- Faible 2- À développer 3- Satisfaisant 4- Exceptionnel									

4. Gestion orientée vers les résultats

Orienté la prestation de services de sa vice-présidence vers l'atteinte des résultats en optimisant la gestion des ressources dans un souci constant de satisfaction de la clientèle.

Une bonne compréhension stratégique de la vision de l'organisation et une capacité à vulgariser cette vision en objectifs clairs est pour moi la clé permettant à chacun des membres des différentes équipes de s'approprier sa contribution à la performance globale.

Avec les années, j'ai développé cette capacité et elle m'a permis d'atteindre, avec mes équipes, des résultats répondant aux attentes de l'organisation.

Exemple de résultats obtenus, Projet de transformation de HQD:

- L'ensemble du périmètre du projet a été livré.
- Bénéfices financiers récurrents nettement supérieur aux bénéfices initiaux anticipés (20M\$ /an au « business cases »).
- Services interactifs optimisés (exemple : la capacité réponse associée au traitement automatisé des appels de panne est passée de 2000 appels/heure à 17000 appels/heures).
- Aucun grief syndical.
- Maintien de l'indice de satisfaction client externe pendant la période d'implantation.

Un audit externe indépendant sur l'ensemble du projet fut réalisé par le CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations). Le projet a été comparé à des projets de taille similaire à travers le monde et il fut positionné dans le 1er Quartile en terme de projet ayant obtenu un succès.

Exemple de résultats obtenus, Rio Tinto Alcan.

- Je suis arrivé au milieu de la 1ère livraison du projet pour aider à son redressement. Le programme mondial de transformation est actuellement rendu aux livraisons 3 et 4 (sur 6). Le coût de déploiement est passé de 48 k\$ par utilisateur pour la livraison 1 à 22 k\$ par utilisateur pour la livraison 3.

Évaluation de la performance des cadres - HQ

		2007				2009			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Performance	Capacité d'exécution et adaptabilité				X				X
	Production de valeur ajoutée et innovation				X				X
	Anticipation des problèmes				X			X	
	Gestion du changement			X				X	
	Orientation rentabilité et clients			X					X
	Respect des budgets				X			X	
1- Faible 2- À développer 3- Satisfaisant 4- Exceptionnel									

5. Relations interpersonnelles/communications

Établit et maintient de bonnes relations et favorise des rapports interpersonnels positifs et constructifs. A un sens de l'écoute et se montre réceptif à différentes opinions. S'exprime et agit avec tact et diplomatie dans ses rapports avec autrui et facilite les échanges. Sait communiquer clairement ses idées de manière à bien se faire comprendre et adapte son discours en fonction de son auditoire. Grandes capacités à établir des relations avec ses collègues, les perçoit comme ses alliés, ses partenaires d'affaires. Doté d'une grande intelligence émotionnelle, excellentes capacités à saisir les préoccupations des membres du conseil d'administration et proposer des solutions appropriées.

- Dans le cadre de la réalisation du projet de transformation de HQD (5 ans), responsable du suivi trimestriel au comité de direction d'entreprise de HQ. Responsable de l'alignement entre les attentes de l'organisation et la livraison de la transformation.
- Responsable du suivi annuel auprès de la Régie de l'énergie.
- Préparation de dossiers pour des commissions parlementaire de l'Assemblée nationale du Québec.
- Les TI sont des leviers stratégiques pour permettre la réalisation des objectifs d'affaires. Touchant toutes les fonctions de l'entreprise et des milliers d'utilisateurs, il est important de mettre en place des mécanismes de gestion et de gouvernance permettant de façon formelle et informelle aux fonctions clientes d'être partie prenante de la prise de décision et de l'évolution des technologies de l'information. J'ai donc mis en place à plusieurs reprises ces mécanismes nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Lors du départ à la retraite de la Première vice-présidente exécutive de R3D Conseil en février 2013 et collègue de travail depuis plus de 15 ans, elle m'a écrit le message suivant : « *Tu es pour moi l'incarnation de l'art de la communication. J'ai eu la chance de te voir souvent amener les gestionnaires dans des chemins où jamais ils ne seraient allés sans les explications que tu donnais. Tu as la capacité de rendre simple ce qui est complexe et de considérer qu'une personne intelligente est en mesure de comprendre et de cheminer.* »

Évaluation de la performance des cadres - HQ

			2007				2009			
			1	2	3	4	1	2	3	4
Exercice du rôle de cadre de direction	Intégrité	Éthique et honnêteté; sagesse et jugement			X				X	
	Transparence	Confiance dans les personnes; cohérence entre les orientations et l'action; communication authentique			X					X
	Travail en équipe	Solidarité du management et cohésion; gestion et défense des intérêts collectifs; coopération dans l'action			X					X
	Respect des personnes	Empathie; écoute et compréhension; acceptation des différences; humilité; sécurité des employés et des clients			X				X	
1- Faible 2- À développer 3- Satisfaisant 4- Exceptionnel										

6. Raisonnement critique

Possède la capacité de comprendre rapidement un dossier qui contient des informations complexes, diversifiées et spécialisées, d'en dégager les éléments essentiels et de saisir les enjeux y étant associés de manière à les communiquer pour assurer une prise de décision juste et cohérente. Excellent vulgarisateur, grandes habiletés à traduire un contenu parfois très technique en un format destiné à la prise de décision pour des audiences variées.

Au cours de ma carrière, on m'a reconnu pour ma capacité à comprendre une multitude d'informations complexes et d'en faire une synthèse en dégageant les principaux enjeux, permettant ainsi :

- À la haute direction de s'approprier les éléments clés et ainsi assurer une gouvernance appropriés;
- Aux partenaires d'affaires de prendre les bonnes décisions pour contribuer au succès des initiatives;
- Aux membres des équipes de travail de comprendre leurs contributions à la réalisation des enjeux et stratégies.

En décembre 2012, j'ai reçu un certificat de reconnaissance du Vice-président de Rio Tinto Alcan avec la mention suivante : « *Pour ta capacité à rendre simple ce qui semble très compliqué* ».

7. Mobilisation et travail d'équipe

Rallie et oriente les personnes autour d'une vision et des valeurs communes, en créant une dynamique de travail harmonieuse dans laquelle la contribution de chacun est reconnue, tout en assurant le développement et la pérennité de l'expertise. Met l'accent sur les objectifs d'équipes découlant de la planification stratégique et sait s'impliquer et s'investir dans certains dossiers.

- Sait développer des relations de confiance, de transparence, d'éthique et d'intégrité avec les membres de mes équipes et mes collègues de travail.
- Mise en place de plans structurés de gestion des connaissances et des compétences.
- Sait communiquer mon énergie et ma passion aux membres de mes équipes – tant au niveau de mes relevant directs que des professionnels des équipes.
- Il est important pour moi de connaître les membres de mes différentes équipes par leur prénom et de connaître les types de dossiers sur lesquels ils travaillent.
- Je me suis favorablement démarqué pendant plusieurs années avec mes résultats sur la mobilisation des employés (sondage corporatif annuel confidentiel sur différents critères de mobilisation).

Évaluation de la performance des cadres - HQ

		2007				2009			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Engagement	Besoin d'accomplissement			X				X	
	Volonté de faire ce qu'il faut pour réussir			X				X	
	Haut niveau d'énergie et de passion				X				X
	Mobilisation des employés			X					X

1- Faible 2- À développer 3- Satisfaisant 4- Exceptionnel

8. Gestion orientée vers la clientèle

Comprend et tient compte des besoins de la clientèle. Développe et adapte ses modes de fonctionnement afin d'offrir à celle-ci des services de qualité et adaptés à ses besoins. Contribue à maintenir, au sein de l'équipe, l'importance d'être sensible au service à la clientèle.

- La compréhension des attentes des besoins des clients et des indicateurs de gestion clients sont pour moi les fondements de la gestion de la performance.
- À partir des attentes des clients, il devient pertinent :
 - a) de définir l'offre de service de l'organisation,
 - b) d'identifier les critères de performance et d'efficience,
 - c) de mobiliser le personnel de l'organisation à l'atteinte de résultats communs,
 - d) de mettre en place les processus et outils technologiques permettant d'atteindre des résultats optimaux.
- Plusieurs éléments clés de ma carrière sont associés à cette vision qui fut pour moi un important gage de succès.

9. Négociation

Négocie efficacement avec divers interlocuteurs, selon une approche qui concilie les besoins des parties, pour proposer à l'organisation des solutions « gagnant/gagnant ».

Négociations commerciales (pouvant avoir une envergure de l'ordre de centaines de millions de dollars):

- Négociateur, pour HQ, la licence d'utilisation corporative avec SAP, Xerox, Pitney Bowes.
- Négociation de contrats cadres entre des fournisseurs de services professionnels et HQ (Cap Gemini, R3D conseil, etc.).
- Responsable de la renégociation du contrat d'usage en commun des structures aériennes entre Hydro-Québec et les compagnies de téléphone (Bell, Bell Alliant, Telus, Télébec).
- Responsable, pour le territoire, des activités de gestion des propriétés immobilières (droits et servitudes).
- Représentant de HQ et des entreprises d'Énergie du Canada au sein du «User Group International», groupe responsable de l'évolution de l'application SAP pour les «Utilities» (12 entreprises d'énergie de classe mondiale y siègent).
- Membre de mission pour les activités d'acquisitions d'entreprise d'énergie au niveau international (Maroc, Chili, Argentine, Colombie).

Négociations internes

- Responsable des négociations entre les fonctions d'affaires de HQD permettant de concevoir le « Business case » pour le programme de transformation. Tous les directeurs de fonction ont signé la recommandation du programme ainsi que les bénéfices devant être livrés au terme du projet.
- Responsable des négociations avec les unités syndicales pour les impacts associés au programme de transformation (aucun grief syndical).

10. Innovation

Valorise l'innovation afin de faire émerger des solutions nouvelles. Fait preuve d'ouverture d'esprit et sait composer avec une diversité de personnes en les encourageant à la recherche de solutions novatrices. Sait envisager les situations sous un angle différent et encourage cette recherche chez les autres. Agit à titre d'agent de changement;

- Responsable du plus grand chantier de modernisation d'une entreprise de distribution d'énergie au monde (en termes de portée des processus et de périmètre technologique).
- Responsable du virage WEB de HQD. Première entreprise au Québec à implanter la facture internet transactionnelle. À cet égard, j'ai fait l'objet d'un reportage dans le journal «Les Affaires».
- Responsable de l'implantation de la reconnaissance de la parole au sein des activités libres services de HQ.
- Responsable de l'implantation des outils « Lean » pour la gestion de l'efficacité et l'optimisation des processus à HQD.
- Membre du comité d'orientation de la Chaire de gestion stratégique des TI de l'École des HEC de Montréal de 2003 à 2010.

Évaluation de la performance des cadres - HQ

		2007				2009			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Sens des affaires	Capacité à saisir les occasions d'affaires			X				X	
	Compréhension de l'évolution des marchés et de la position de l'entreprise				X			X	
	Gestion des risques				X				X

1- Faible 2- À développer 3- Satisfaisant 4- Exceptionnel

Merci encore! Cette information sera très utile au Comité de sélection.