

ANNEXE 1

MODIFICATION AU DÉPLOIEMENT DE SIC

1 SOMMAIRE

À la pièce HQD-7, document 3, page 11 de 21 du présent dossier tarifaire, le Distributeur fait part du succès de l'implantation technique du projet SIC. Cependant, à la lumière de l'expérience vécue pour la livraison 2¹, il reconnaît les difficultés d'intégrer la solution technique dans la gestion courante de ses activités. En ce sens, des charges d'exploitation supplémentaires de 20 M\$ étaient prévues pour stabiliser l'implantation de L3. De plus, le Distributeur annonçait qu'une analyse complète des impacts potentiels de l'implantation de L3 était en cours et que la détermination du choix de la solution optimale se ferait en octobre 2006.

À la lumière des faits autant du côté opérationnel que du côté clientèle, quelques options ont été examinées par le Distributeur. L'analyse des impacts de ces options a conduit le Distributeur à prendre la décision d'étaler sur deux ans l'implantation de L3. Cette solution vise principalement à minimiser les impacts sur la clientèle. Ainsi, le Distributeur apportera quelques améliorations à la solution afin de procéder à l'implantation de L3 pour la clientèle Commerciale et Affaires en janvier 2007 et pour la clientèle résidentielle en janvier 2008. Cette solution permettra d'assurer la finalisation de la stabilisation de L3 pour la clientèle touchée en 2007 et de mettre en œuvre immédiatement, et pour les 15 prochains mois, les travaux de préparation et d'organisation du travail nécessaire à l'implantation de L3 pour la clientèle résidentielle. Finalement, cette solution donnera le temps nécessaire à habiliter l'ensemble des employés.

¹ Les définitions des livraisons prévus de SIC se retrouvent dans : Suivi de la décision D-2002-280, S.I.C. – Rapport annuel 2003 pages 7 et 8

2 CONSTATS SUITE À L'IMPLANTATION DE L2

Le livrable 2 (L2) a été complété à la fin de 2005 et la solution technique fonctionne comme prévue et respecte les critères de fiabilité recherchés. Par ailleurs, le Distributeur a connu des difficultés plus élevées qu'anticipées à intégrer dans ses activités courantes les nouvelles façons de faire associées aux nouveaux systèmes. En particulier, la capacité de réponse téléphonique et la capacité de traitement de la charge de travail, notamment dans les bureaux d'affaires et dans les sites commerciaux, ont été affectées par plusieurs facteurs dont :

- l'augmentation significative du nombre d'appels des clients;
- la difficulté plus grande que prévue à effectuer certaines opérations manuelles avec SAP;
- la difficulté pour le personnel opérationnel de passer d'un système structuré à la mode des années 70 (SGA : tâches très mécaniques, pas de liens entre les tâches et entre les événements d'affaires) à un système des années 2000 (SIC : arborescence, découplage des tâches, navigation entre tous les panneaux d'informations possibles);
- la difficulté pour tous les intervenants support et les formateurs à regagner rapidement leur niveau d'expertise pré implantation, d'où des délais de réponse beaucoup plus longs aux représentants en première ligne;
- le roulement de personnel élevé occasionné par le mode de comblement par boucle de postes permanents nouvellement créés principalement au centre d'appel;

***Réponses à la demande de renseignements no.1
de la Régie***

- l'apprentissage du personnel plus long et plus complexe qu'anticipé.

Ces difficultés ont généré des impacts majeurs sur le service à la clientèle. À titre d'exemple, le nombre d'appels de la clientèle et le délai moyen de réponse se sont dégradés considérablement depuis le début de l'année.

Ainsi, le nombre d'appels de la clientèle commerciale qui en 2005 se situait en moyenne à moins de 15 000 appels par mois, se chiffre depuis le début de l'année 2006 entre 22 000 et 26 000 appels par mois. Le délai moyen de réponse (DMR) est passé quant à lui d'environ 40 secondes en 2005 à 700 secondes (ayant atteint 1 200 secondes au pire moment) depuis le début de 2006.

Le même constat peut être fait pour la clientèle d'affaires. Le nombre d'appels est passé en moyenne de 3 000 par mois en 2005 à plus de 6 000 par mois en 2006. Le délai moyen de réponse de l'ordre de 10 secondes en 2005 se situe à plus de 20 secondes depuis le début de l'année.

Pour les deux types de clientèles s'ajoute un temps de traitement des appels qui a doublé pendant la période la plus critique.

En résultante, la satisfaction de la clientèle commerciale à l'égard des contacts qui était de 7,8 en 2005 se situait à 6,7 au premier trimestre de 2006 et à 6,8 au deuxième trimestre.

3 DÉCISION SUR LA STRATÉGIE D'IMPLANTATION DE L3

Le bilan de la livraison 2 apporte des enseignements dont il faut tirer profit dans le déploiement de L3. Trois principaux constats issus du bilan de L2 ont guidé la stratégie d'implantation de L3. Ce sont :

- le nombre d'appels des clients beaucoup plus grand que prévu;
- la difficulté plus grande que prévue d'habiliter l'ensemble du personnel;
- un nombre important de ressources moins expérimentées suite à des mouvements de personnel, rendant l'organisation moins stable.

Le Distributeur voudrait éviter que ces difficultés ne se reproduisent lors de l'implantation de L3 dans un contexte où :

- l'impact sur les clients s'avère inévitable (notamment à cause des turbulences et de la baisse de performance initiale);
- l'implantation de L3 touche 2,8 millions de clients soit un nombre 7 fois plus grand que la clientèle L2;
- le nombre d'employés formés et fortement touchés est 3 fois plus grand que le nombre concerné par L2 soit 1 200 comparativement à 400 employés, ce qui correspond à 17 000 jours personnes formation;

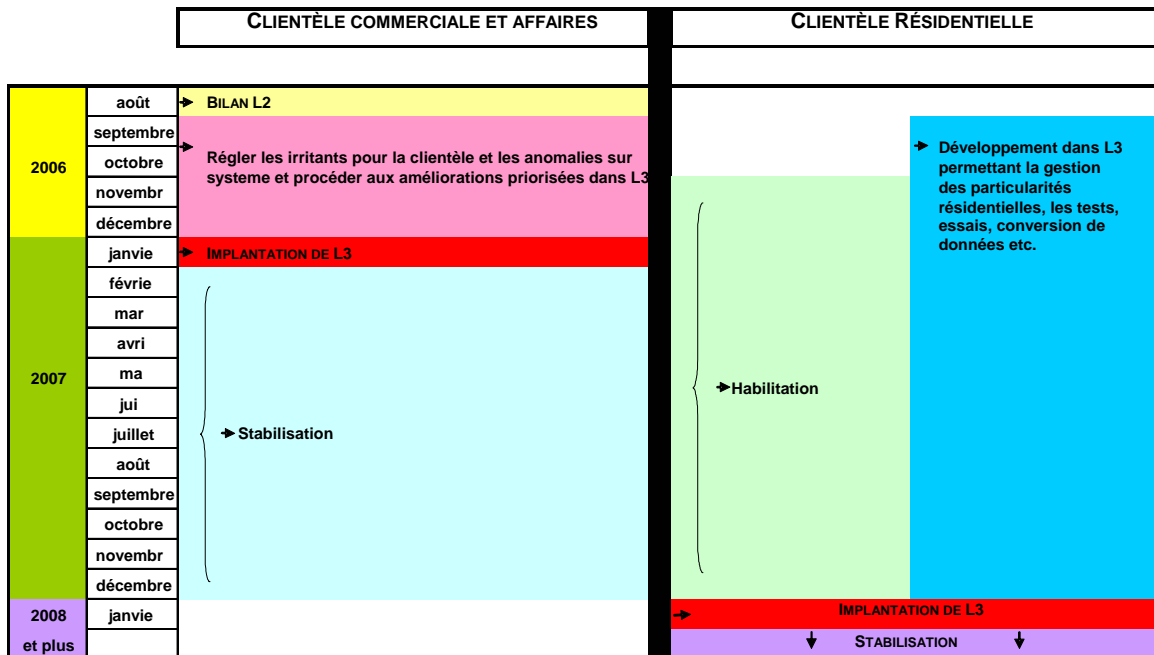
Les impacts potentiels sur les clients et le personnel peuvent certainement être réduits par une période de préparation plus longue permettant ainsi de mieux préparer l'ensemble des employés. Aussi, suite à une analyse globale des options qui s'offraient à lui, le Distributeur, dans une optique de saine gestion des risques, a pris la décision d'implanter L3 sur une période de 2 ans.

**Réponses à la demande de renseignements no.1
de la Régie**

Par ailleurs, la solution technique est actuellement fonctionnelle et fiable, outre quelques correctifs à apporter. Ainsi, une implantation intermédiaire de L3 pour la clientèle commerciale et affaires (solution améliorée) pourra avoir lieu en janvier 2007 et l'implantation de L3 pour la clientèle résidentielle est prévue pour janvier 2008.

La figure suivante illustre cette séquence d'activités pour les clientèles visées.

FIGURE 2 – SÉQUENCE DU DÉPLOIEMENT DE L3



Cette solution est, selon le Distributeur, la solution optimale pour minimiser les impacts sur la clientèle et représente également la solution optimale pour son personnel et pour l'organisation des opérations.

4 IMPACT FINANCIER DE LA DÉCISION

Étant donné le court laps de temps depuis la prise de cette décision, les impacts financiers de cette stratégie d'implantation ont fait l'objet d'une estimation sommaire. Le Distributeur est relativement confiant quant à l'ampleur globale des montants en jeux. Le détail des actions requises pour une implantation sur 2 ans ainsi que leurs correspondances monétaires sont en évaluation. Cette évaluation, qui sera disponible d'ici un mois, permettra de bien identifier ce qui peut être capitalisé de ce qui doit être intégré aux charges d'exploitation. Le tableau suivant présente, à titre préliminaire, les enjeux financiers pour 2007 de l'implantation sur 2 ans de L3.

Tableau 1 - Enjeux financiers 2007 de l'implantation sur 2 ans de L3 (M\$)	
Activités reliées aux opérations - Charges de stabilisation	
Dossier R-3610-2006	20
Nouvelle évaluation	15
Évaluation des coûts additionnels du projet SIC¹	
Investissements ²	15
Charges d'exploitation	55

¹ La répartition entre charges et investissement est une estimation très préliminaire

² Excluant les intérêts capitalisés

Ces sommes additionnelles permettront d'effectuer les activités suivantes :

Activités reliées aux opérations

- La stabilisation de L3 pour la clientèle commerciale et affaires à partir de janvier 2007 (15 M\$).

Activités reliées plus directement au projet pour 70 M\$

(Répartition entre charges et investissement en cours d'évaluation)

- La conservation du patrimoine qui devait être remplacé par la solution SIC (35 M\$) soit :
 - Maintenance et exploitation des vieux systèmes.
 - Modification en parallèle dans les vieux systèmes (SGA) et dans les nouveaux systèmes (SAP).
 - Support aux utilisateurs des vieux systèmes.
 - Retrait des interfaces avec les vieux systèmes.
- La conservation des différentes équipes projets pour finaliser l'ensemble des actions nécessaires à l'implantation de L3. (25 M\$)
- La gestion d'environnements supplémentaires (environnement de développement, de tests et d'assurance qualité). (10 M\$)

Le tableau suivant présente l'impact sur le revenu requis 2007 de l'implantation sur 2 ans de L3.

La première colonne du tableau donne le portrait de ce qui a été inscrit relativement à SIC dans le revenu requis 2007 de la présente cause. Dans la perspective d'une mise en service en janvier 2007, le projet générerait de l'amortissement et du rendement sur la base de tarification. Étant donné l'implantation sur deux ans de L3, ces deux composantes du revenu requis ne seront pas présentes en 2007. Par ailleurs, des charges d'exploitation additionnelles, selon une première évaluation, de 70 M\$ sont requises avec globalement un impact marginal sur le revenu requis.

**Réponses à la demande de renseignements no.1
de la Régie**
Tableau 2 - Impact sur le revenu requis 2007 (M\$)

	Implantation de L3 en janvier 2007	Implantation de L3 sur deux ans (2007-2008)	
	Dossier R-3610-2006	Nouvelle évaluation	Écart
Rendement sur la BT (7,99%)	23,4	0,0	-23,4
Amortissement	30,5	0,0	-30,5
Charges d'exploitation			
Relatives à la stabilisation	20,0	15,0	-5,0
Autres charges relatives au projet ¹		55,0	55,0
Impact 2007	73,9	70,0	-3,9

¹ Évaluation préliminaire

Par ailleurs, l'implantation de L3 sur deux ans a un impact à la hausse de 97 M\$ sur le coût global du projet, tel que démontré dans le tableau suivant. Notons que ce coût n'incorpore aucun montant relatif à la stabilisation.

Tableau 3 - Coûts prévus du projet SIC au 31 décembre 2007 (M\$)

	Coûts prévus Implantation de L3 en 2007	Coûts prévus Implantation de L3 sur 2 ans (2007-2008) ¹	Écart
Investissements	291	306	15
Charges	34	89	55
Sous-total	324	394	70
Intérêts capitalisés	46	73	27
Grand total	370	467	97

¹ Évaluation préliminaire