

**RÉPONSE DE SCGM À UNE DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS**

**Origine :** Demande de renseignements en date du 11 juillet 2002

**Demandeur :** Régie de l'énergie

---

**Référence :** SCGM-9, document 16, pages 1, 2 et 3  
SCGM-6, document 1, page 9, Tableau 1

**Préambule :**

Les dépenses d'exploitation passent de 104,8 M\$ à 112,7 M\$, soit une augmentation de 7,54 %.

Le tableau sur l'évolution des dépenses d'exploitation en dollars (\$) constants par volume (\$/Mpc) et par clients (000\$/clients) montre une hausse pour les deux variables.

**Questions :**

- 28.1** Quelles sont les mesures concrètes que les gestionnaires mettent en œuvre dans le but d'améliorer la productivité?
- 28.2** Dans un contexte où le nombre de clients baisse, pourquoi les dépenses devraient-elles nécessairement suivre l'inflation ?
- 28.3** Pourquoi le taux d'inflation retenu pour les dépenses d'exploitation est supérieur à celui présenté pour les hypothèses économiques?
- 

**Réponses :**

- 28.1** Dans le cadre du mécanisme incitatif, les gains de productivité se « gagnent » via la croissance des revenus et la réduction du coût de service, cette dernière se réalisant elle-même tant au niveau des dépenses d'exploitation que de la gestion des actifs.

Au cours des dernières années, SCGM a démarré plusieurs initiatives visant ces différents volets. Voici une liste non exhaustive d'exemples concrets mis de l'avant pour améliorer la productivité, regroupés autour de quelques grands projets :

*RÉ-INGÉNIERIE DE LA CHAÎNE D'ACQUISITION CLIENTÈLE*

Un processus de révision du processus d'acquisition des clients, débutant par la signature du client jusqu'à sa mise en gaz, a été entrepris de façon à réduire le délai de mise en gaz du client et ainsi offrir un meilleur service. Pour ce faire, une étude approfondie du processus a été effectuée et a mené à différentes initiatives dont :

- Une implication continue des entrepreneurs en construction dans le processus de révision
- Une entente avec les PCGM (partenaires certifiés de Gaz Métropolitain) de façon à ce que ces derniers améliorent leurs délais administratifs et la qualité de leurs installations
- Des exercices « Kaizen » effectués en collaboration avec les syndicats concernés
- La régionalisation du processus administratif

À date, ces efforts ont permis d'éliminer ou encore de réaliser simultanément différentes étapes, ce qui aura réduit le délai moyen d'acquisition de la clientèle résidentielle de 42 à 19 jours.

### ***Réduction des coûts de construction des infrastructures***

Parmi les initiatives mises de l'avant pour réduire les coûts de construction, mentionnons :

#### *Installation de nos conduites dans les accotements du ministère des Transports*

Des projets pilotes d'installation de conduites dans les accotements des routes ont été entrepris au courant de l'année 2000. À la suite de ces projets pilotes, SCGM a débuté, à l'automne 2001, des négociations avec le ministère des Transports du Québec pour en arriver à une entente visant à obtenir des conditions favorables à l'installation de nos conduites dans les accotements. Les parties ont convenu de finaliser cette entente pour l'automne 2002. Cette dernière devrait permettre de standardiser nos relations d'affaires avec le ministère et de réduire nos coûts de construction de façon appréciable. L'entente devrait aussi prévoir de meilleures conditions de partage des coûts lors du déplacement de nos conduites à la demande du ministère."

#### *Entente avec nos entrepreneurs*

De façon à réduire les coûts de raccordement, des ententes ont été prises avec les entrepreneurs pour prévoir des « fenêtres d'exécution », davantage regrouper les travaux et utiliser davantage de « kits » pré-assemblés, le tout de façon à réduire les coûts de raccordement des nouveaux clients.

#### *Utilisation de nouvelles techniques – le touret*

Toujours pour réduire le coût de construction de ses infrastructures en milieu agricole, SCGM compte au cours de l'été 2002 mettre à l'essai une nouvelle méthode dite « du touret ». Cette méthode consiste à utiliser un appareil qui, dans une seule opération, ouvre la tranchée, déroule la conduite et referme la tranchée.

#### *Comité de liaison avec l'Union des municipalités du Québec*

SCGM et l'Union des municipalités du Québec ont conjointement mis sur pieds ce comité de liaison de façon à consolider le partenariat entre les deux organismes pour notamment

mieux s'assurer que le développement du réseau gazier se fait de façon mieux coordonnée entre les deux participants.

### **ISO 14 001**

Au cours des dernières années, SCGM a réussi à obtenir et maintenir son accréditation à la norme environnementale ISO 14 001, ce qui l'amène à apporter un souci toujours grandissant à l'égard de l'impact de ses opérations sur l'environnement.

### **Négociation d'une nouvelle convention collective avec les cols bleus**

La dernière année a été marquée par la conclusion d'une nouvelle convention avec le syndicat des employés « cols bleus », soit la CSN. Cette entente, qui sera déployée au cours des prochaines années, se démarque par la reconnaissance des principes de la polyvalence et du « dé-pairage », le tout en respect avec l'orientation de régionalisation. Il s'agit là d'éléments importants qui devraient permettre à l'entreprise de rendre le service de manière plus souple, plus efficace, plus en ligne avec les besoins des clients et plus intéressant pour les employés.

### **Accidents de travail et absentéisme**

Des efforts particuliers sont faits pour réduire la fréquence et la gravité des accidents de travail ainsi que les accidents de la route et le taux d'absentéisme. Ces efforts donnent des résultats intéressants. Par exemple, entre l'année 2000 et l'année 2002 (résultats au 30 juin 2002), le taux de fréquence des accidents de travail est passé de 2,76 à 1,43, ce taux de fréquence représentant le nombre d'accidents avec perte de temps multiplié par 2000 et divisé par le nombre d'heures travaillées.

### **Système de gestion intégrée (« Saphir »)**

L'implantation de ce système permet de revoir et optimiser différents processus et assure une information intégrée disponible à tous en temps réel. Elle a également permis de réduire le nombre de postes à travers un programme de préretraite et de départs volontaires. L'implantation de ce système a permis de resserrer la gestion des opérations à différents niveaux, et notamment, pour ne donner que quelques exemples :

- centraliser davantage le processus d'approvisionnement en biens et services
- utilisation du code à barre pour suivre les entrées et les sorties de matériel
- élargissement de l'utilisation de la carte d'achat
- faciliter les suivis au niveau de la présence au travail
- consolider l'information budgétaire

### **Accroissement des ventes**

SCGM met beaucoup d'effort pour préserver ou accroître ses ventes et donc ses revenus. Voici quelques-unes des démarches entreprises en ce sens :

### *Développement du marché résidentiel*

SCGM a mis beaucoup d'efforts pour pénétrer davantage le marché résidentiel. Une des initiatives a consisté à s'associer avec le projet de la Maison de Rêve, laquelle offre une excellente vitrine commerciale pour SCGM dans la région de Montréal. SCGM compte d'ailleurs développer une autre vitrine commerciale dans la région de Québec afin d'y favoriser le développement du marché résidentiel.

SCGM a également travaillé à élargir l'offre d'appareils à sa clientèle. C'est ainsi que, depuis la concrétisation du volet «fournisseur d'appareils» de notre programme Partenaire certifié, nous comptons 16 fournisseurs certifiés et pouvons offrir à notre clientèle davantage de modèles de générateurs d'air chaud, de chaudières et de chauffe-eau qu'avant la création de ce nouveau programme.

Comme on le sait, ces efforts se sont traduits par des résultats concrets, les nouvelles ventes dans ce segment de marché ayant passé de 1366 à 2206 de 1999 à 2001, avec une prévision de 2430 pour 2003.

### *Améliorations de la qualité du service fourni aux clients*

Différentes initiatives ont eu lieu ou sont en cours pour améliorer la relation que nous entretenons avec nos clients. Parmi celles-ci, mentionnons :

- la mise en place d'une « mentalité davantage commerçante » à l'intérieur de l'entreprise
- la mise en place du Cybercompte, qui permet au client d'accéder et payer sa facture de façon électronique
- une entente avec Postel, qui permettra au client de recevoir sa facture de façon électronique
- l'amélioration de l'Extranet pour les clients industriels, ce qui permettra à ces derniers d'accéder à davantage d'information
- l'amélioration constante du site Internet, qui nous a d'ailleurs valu certains prix de reconnaissance
- La mise en place de Zoom client, basé sur le concept de marketing relationnel, qui permet de rejoindre la catégorie des clients de 10 000 à 75 000 m<sup>3</sup>/an, en leur offrant des services davantage personnalisés que ce qu'ils recevaient jusqu'ici. Nos sondages indiquent d'ailleurs que les clients participant à ce programme affichent un taux de satisfaction supérieur aux autres.
- la révision de la facture, pour en simplifier la présentation et en améliorer le contenu
- l'amélioration continue du sondage relatif à la satisfaction de la clientèle pour mieux cibler leurs besoins et attentes

### **Les résultats**

Notons que les efforts de SCGM faits à différents niveaux portent fruit et différents indices nous le confirment. Par exemple :

- Dans son numéro de mars 2002, la revue Commerce publiait son quatrième bilan des entreprises les plus admirées au Québec. Les résultats de ce sondage montraient que la position de Gaz Métropolitain, qui fait partie des entreprises à l'étude depuis trois ans, est en constante amélioration depuis ce temps. C'est ainsi que le pourcentage des « bonnes opinions » exprimées à l'occasion de ce sondage est passé de 41 % à 59 % entre 2000 et 2002, tandis que l'indice « commerce » (différence entre les bonnes et les mauvaises opinions) est passé de 36 % à 54 % au cours de la même période.
- Dans le cadre du défi Excellence, SCGM se mesure à l'aide du « QUALImètre ». Un premier exercice d'auto-évaluation a été fait par les membres de la direction en février 2000, pour un résultat de 235 points. Une autre évaluation – sous forme d'un audit externe – a eu lieu en novembre 2001 par des évaluateurs qualifiés. Les résultats de cet audit ont montré une progression considérable dans notre démarche d'amélioration de la qualité de notre gestion, avec un résultat de 379 points, ce qui nous encourage à poursuivre nos efforts d'amélioration et de faire de SCGM une entreprise plus commerçante.

Notons également que la plupart des mesures énumérées ci dessus ne visent pas qu'une seule catégorie d'amélioration. Par exemple, la ré-ingénierie du processus d'acquisition de la clientèle ne vise pas que la réduction des coûts d'exploitation mais aussi la gestion des actifs (parce que certains coûts sont immobilisés) et l'accroissement des revenus (parce qu'un client satisfait nous fera une meilleure publicité). De plus, certains projets n'ont pas nécessairement comme objectif premier de réduire les coûts d'exploitation, mais tous devraient accroître la satisfaction de notre clientèle et donc en faciliter la rétention et l'acquisition. Nous noterons également que plusieurs de ces projets nécessitent dans l'immédiat des efforts considérables en vue de générer des retombées à plus long terme que dans l'année en cours. Il est donc normal de constater que le budget des dépenses d'exploitation reflète l'ampleur de ces efforts et c'est ce qui explique que l'on y constate une augmentation.

**28.2** Mentionnons d'abord que, toutes choses étant égales par ailleurs (nombre de clients, réseau, volumes, qualité de service...), il est normal que les dépenses d'exploitation suivent l'inflation puisqu'elles sont composées en très grande partie de salaires, lesquels suivent généralement plus ou moins l'inflation, alors que le reste des dépenses d'exploitation constitue des biens et services qui sont aussi sujets à l'inflation.

Maintenant, lorsque le nombre de clients baisse, il n'y aura pas nécessairement ajustement proportionnel des dépenses d'exploitation puisque le réseau et les infrastructures mises en place seront pratiquement les mêmes, avec quelques compteurs en moins à lire. Les ressources requises pour gérer ces infrastructures ne seront donc pas bien différentes et leur coût devrait donc en grande partie suivre l'inflation.

Ceci dit, et tel qu'évoqué à la réponse à la question 28.1, il ne faut pas perdre de vue que les projets d'amélioration de la performance nécessitent, pour se réaliser, des ressources. Il est donc difficile de couper dans les dépenses d'exploitation en même temps que l'on demande aux gestionnaires et aux employés d'en faire toujours plus. Une amélioration de

la performance ne nécessite pas seulement, et pas nécessairement, une réduction des dépenses d'exploitation. Il est aussi possible d'augmenter les dépenses pour améliorer encore davantage les revenus et mieux gérer les actifs. La mesure qui compte est donc davantage l'effet net sur le tarif du client qui englobe toutes ces composantes. Or à cet égard, l'application du mécanisme incitatif révèle que, depuis 2000, les tarifs de distribution des clients ont augmenté moins rapidement que l'inflation puisque nous observons des gains de productivité de 10,588 millions \$ au-delà du 0,3 % intégré au mécanisme.

**28.3** Les dépenses d'exploitation contiennent des éléments qui n'ont pas nécessairement un lien direct avec l'inflation à laquelle réfèrent les hypothèses économiques. À ce titre, notons la hausse des primes d'assurance reliées aux événements du 11 septembre, à la reprise de notre contribution au fonds de pension des employés syndiqués et de la hausse du coût des régimes de santé privé et publics.

Mentionnons enfin que les salaires ont été augmentés de 3 % pour les cadres et de 2 % pour les employés syndiqués de façon à refléter les conditions du marché. Quant aux autres dépenses, elles ont été augmentées de 2 %, soit légèrement plus que l'inflation présentée comme hypothèse économique, qui est de 1,9 %.