

Régie de l'énergie

Projet de solution informatique de Gaz Métro pour la gestion de la relation avec la clientèle

R-3950-2015

Commentaires de l'Association des Consommateurs Industriels de Gaz
(l'ACIG)



Préparé par
Esther Falardeau
Analyste
22 janvier 2016

1 1. MISE EN CONTEXTE

2 Société en commandite Gaz Métro (« Gaz Métro ») désire obtenir l'autorisation de la Régie
3 de l'énergie (« Régie ») pour la mise en place d'un système de gestion de la relation
4 clientèle, c'est à dire d'une plate-forme centralisée qui rassemblera l'ensemble des
5 informations disponibles relatives à chacun des clients. Le Projet vise trois grands
6 objectifs :

- 7 - Relation client : mieux répondre aux besoins de la clientèle ;
- 8 - Efficacité opérationnelle : automatisation des processus d'affaires ;
- 9 - Environnement technologique : remplacement de parcs applicatifs.

10 Étant donné la désuétude de plusieurs de ses systèmes maisons, Gaz Métro estime que
11 la plupart de ceux-ci devront être revus et reprogrammés d'ici quelques années. La mise
12 en place d'une plate-forme unique constituée de modules intégrés plus modernes est
13 privilégiée.

14 Une équipe dédiée à la coordination du Projet est prévue par le distributeur. Cette équipe
15 sera assistée par un consultant externe qui assurera la qualité de gestion et de livraison
16 du Projet. Enfin, la solution « Microsoft Dynamics », distribuée par Microsoft et mise en
17 œuvre par Avanade a été sélectionnée à partir d'une liste de 80 options potentielles.

18 Gaz Métro propose que le Projet procède en deux phases. La phase 1, désignée comme
19 étant la « phase conceptuelle », portera sur la révision des processus et la conception du
20 nouveau système. La phase 2, dite de « développement et d'implantation », portera sur
21 la réalisation, les tests et la mise en marche.

22 Les coûts de la phase 1 sont évalués à 2,1 M\$. Ils se traduisent par un impact tarifaire
23 équivalent étant donné qu'aucun revenu direct n'est associé à cette étape du projet. Une
24 demande pour la phase 2 sera déposée sous réserve de la décision à être rendue par la
25 Régie autorisant la tenue de la phase 1.

26 Gaz Métro propose un calendrier permettant la finalisation de la phase 1 à l'été 2016.

1 **2. LES ENJEUX RELEVÉS**

2 L'ACIG ne remet pas en cause le besoin de mise à niveau du parc d'applications de Gaz
3 Métro ni le désir d'en améliorer la performance en le remplaçant par des modules intégrés
4 qui permettront une « vision 360 degrés » de chacun des clients. L'ACIG comprend que
5 le remplacement ou la reprogrammation des systèmes informatiques actuels dans les
6 années à venir est incontournable et qu'il est avisé de prévoir les outils et processus requis
7 dès maintenant.

8 L'ACIG soumet deux commentaires dont le premier porte sur l'ampleur du Projet envisagé
9 et le second sur le risque de dépassements de coûts importants pour un projet de cette
10 nature.

11 **2.1 Niveau du coût total**

12 L'ACIG comprend que ce projet de mise à niveau du parc d'applications est d'une ampleur
13 importante et que cela justifie qu'il soit scindé en deux parties dont la première porte sur
14 la révision des processus et la conception du système. Elle observe que, malgré que cette
15 phase initiale du Projet s'élève à 2,1 M\$, au total les coûts du projet informatique envisagé
16 ont le potentiel de s'élever à plusieurs dizaines de millions de dollars.

17 L'ACIG désire d'une part, confirmer sa compréhension de l'ampleur des coûts totaux
18 possibles pour ce Projet et, le cas échéant, soumet qu'il y a lieu de s'assurer de la
19 nécessité d'envisager un projet de cette envergure pour rencontrer les objectifs qui sont
20 visés. L'ACIG soumet qu'un certain arbitrage bénéfices/coûts doit être effectué pour
21 arrêter l'ampleur de tout projet et particulièrement de celui-ci puisque l'impact tarifaire sera
22 direct étant donné qu'il ne générera pas de revenus.

23 Les bénéfices du projet identifiés par Gaz Métro sont les suivants :

24 *« Pour la solution envisagée (« la Solution »), de nombreux bénéfices sont attendus. Parmi*
25 *les plus importants, on peut considérer un effet positif sur la rétention et la satisfaction de*
26 *la clientèle, l'augmentation des ventes, une meilleure circulation de l'information entre les*
27 *départements et ce, principalement de façon automatisée, une meilleure qualification des*
28 *clients potentiels et des opportunités d'affaires, un meilleur retour sur investissements des*
29 *actions commerciales, une réduction des coûts et une réduction du nombre d'erreurs.*

30 *En plus de ces bénéfices, la Solution aura des impacts opérationnels positifs tels qu'une*
31 *réduction de la complexité du parc applicatif et sa mise à niveau, une meilleure*
32 *connaissance du client, de meilleurs outils de suivi des clients, actuels et potentiels, de*

1 *meilleurs outils de suivi de vente et de maintien, une réduction de l'utilisation du papier*
2 *dans les processus, une introduction de la mobilité, une amélioration de l'intelligence*
3 *autour des données et un processus automatisé continu entre les départements en contact*
4 *avec le client. De plus, la Solution procure les leviers nécessaires pour diminuer les coûts*
5 *liés à la gestion de la relation clientèle dans son ensemble. »¹*

6 Elle invite Gaz Métro à définir le projet le plus raisonnable possible en termes de coûts
7 totaux pour la mise en place du nouveau système tout en ne compromettant pas l'atteinte
8 des objectifs visés. L'ACIG soumet sa préférence pour un projet total à dimension plutôt
9 modeste dont les moyens n'excéderont pas les besoins.

10 À cet égard, l'ACIG observe que plusieurs équipes seront affectées au Projet. Notamment,
11 Gaz Métro prévoit deux équipes de gestion soit une équipe interne qui aura la fonction de
12 « *gérer, dans un contexte de transformation, le risque relié à l'appropriation et à l'utilisation*
13 *du nouveau système* »² et une équipe externe qui assurera « *la qualité de gestion et de*
14 *livraison du Projet* »³. De plus, Gaz Métro sera accompagnée par un partenaire externe,
15 appelé l'intégrateur, pour le développement et l'implantation du nouveau système. L'ACIG
16 observe que cette organisation du travail, qui inclut plus qu'une équipe de gestion, pourrait
17 entraîner des coûts de main d'œuvre importants. Elle invite Gaz Métro à exercer toute la
18 réserve possible dans la mise en place de l'organisation du travail afin d'en assurer
19 l'efficacité et de minimiser les coûts de main d'œuvre du Projet et l'impact tarifaire qui en
20 découlera. Notamment l'ACIG souligne l'importance de clairement identifier les rôles et
21 responsabilités de chacune des équipes ainsi que les livrables dont elles seront
22 responsables à l'issue de la première phase du Projet.

23 Concernant l'ampleur du projet total, l'ACIG estime qu'il est important que les travaux
24 exécutés en phase 1 du Projet n'engagent ni à des options de configuration de système
25 ni à des coûts concernant le travail de développement et d'implantation qui se fera en
26 phase 2. Ainsi, au moment de l'étude de la demande qui sera déposée en phase 2, la
27 Régie devra avoir la possibilité de moduler l'envergure du Projet et ne pas être contrainte
28 par des engagements financiers qui auraient été pris ou des choix de configuration qui
29 auraient été faits lors de la phase initiale du Projet.

30 Enfin, l'ACIG observe aussi que la demande déposée ne comporte aucune analyse du
31 coût des options alternatives qui ont été envisagées comme c'est le cas habituellement et

¹ B-0006, Gaz Metro 1, document 1, page 12, lignes 1 à 13.

² B-0006, Gaz Metro 1, document 1 page 21, lignes 9 à 11.

³ B-0006, Gaz Metro 1, document 1 page 21, lignes 13 et 14.

1 comme le requiert le *Règlement sur les conditions et les cas requérant une autorisation*
2 *de la Régie de l'énergie*⁴. La demande précise que 80 fournisseurs ont été initialement
3 considérés⁵ et que deux fournisseurs et trois solutions ont été retenus comme finalistes.
4 Ultimement, la solution Microsoft Dynamics a été choisie. La demande identifie les critères
5 qui ont été appliqués pour la sélection du fournisseur privilégié mais ne présente toutefois
6 pas les informations relativement aux différentes solutions finalistes considérées. L'ACIG
7 suggère à la Régie qu'elle demande à Gaz Métro de déposer l'analyse de coût des options
8 finalistes pour ce projet afin qu'elle puisse attester de la force comparative de la solution
9 choisie.

10 **2.2 Dépassements de coûts**

11 Pour plusieurs raisons, les projets informatiques ont le potentiel de présenter des
12 débordements de coûts qui peuvent éventuellement être considérables. Le récent projet
13 de développement d'une solution informatique pour la gestion des approvisionnements
14 est un bon exemple d'une telle situation. Ce projet qui visait le remplacement du
15 programme « DIAMANT » par la solution « TREILLIS » pour la gestion des
16 approvisionnements était initialement évalué à 10,1 M\$⁶. Dans une nouvelle requête
17 déposée en septembre dernier⁷, Gaz Métro annonçait un dépassement de 11,6 M\$ pour
18 ce projet et demandait l'autorisation de le poursuivre malgré les retards et dépassements.

19 Dans le cas du projet DIAMANT, le fournisseur a justifié les dépassements par le fait qu'il
20 a développé une meilleure compréhension des besoins de Gaz Métro à l'issue de la phase
21 initiale du projet. Conséquemment, il a dû réviser à la hausse le coût de son service pour
22 les phases subséquentes. Dans sa nouvelle requête du mois septembre dernier, Gaz
23 Métro a proposé de continuer de travailler avec son fournisseur de service mais a jugé
24 bon de négocier avec lui un prix total fixe pour la réalisation des phases de développement
25 et d'implantation.

⁴ Règlement sur les conditions et les cas requérant une autorisation de la Régie de l'énergie, article 2, alinéa 9.

⁵ B-0006, Gaz Metro 1, document 1, page 13.

⁶ R-3899-2014, B-0006, Gaz Metro 1, document 1, page 13.

⁷ R-3942-2015, Projet de modernisation de la solution informatique utilisée pour la gestion des approvisionnements gaziers

1 « Tel que déjà mentionné, l'éditeur/intégrateur Blackstone est prêt à s'engager sur une
2 offre à prix fixe. Ceci réduit le risque de la solution surtout que cette option est celle qui
3 nécessite le moins d'investissements. »⁸

4 Dans le cas du projet « Diamant », un exercice exhaustif d'identification des besoins avait
5 été réalisé préalablement au début des travaux avec le fournisseur. Au-delà de 200
6 besoins précis avaient été identifiés et revus avec le fournisseur lors de la phase initiale
7 du projet. Dans le présent projet, « plus de 280 besoins d'affaires et requis techniques
8 avec un niveau de détails très précis ont été traités et analysés en vue du Projet. »⁹.

9 L'ACIG soumet que malgré qu'un travail de préparation exhaustif ait été réalisé dans le
10 présent projet et malgré les meilleures intentions d'éviter les retards et dépassements de
11 coûts substantiels, ce projet est, par sa nature, à risque de présenter des dépassements
12 de coûts importants. L'ACIG invite la Régie à demander à Gaz Métro d'adopter dès la
13 phase initiale du projet, des précautions contre d'éventuels dépassements. Elle suggère
14 notamment que soit envisagée la possibilité qu'un contrat à prix fixe soit négocié avec le
15 fournisseur Microsoft et le gestionnaire de projet Gartner comme cela a été fait avec le
16 fournisseur de service pour le remplacement du système DIAMANT.

17 Enfin, l'ACIG porte à l'attention de la Régie et de Gaz Métro l'effet que pourrait avoir sur
18 le coût total du Projet la poursuite de la dépréciation du dollar canadien dans les prochains
19 mois. Dans l'hypothèse où le contrat avec Microsoft ou un autre fournisseur était libellé
20 en devises américaines, en tout ou en partie, des dépassements pourraient résulter d'une
21 dépréciation continue du dollar canadien par rapport au dollar américain. Gaz Métro
22 pourrait envisager la possibilité de se protéger contre un tel risque.

23 **3. CONCLUSION**

24 L'ACIG ne s'oppose pas au remplacement par Gaz Métro de son parc d'applications utilisé
25 pour la gestion de la relation avec la clientèle. Elle ne s'oppose pas au remplacement des
26 systèmes actuels par une plate-forme unique plus moderne, plus efficace qui facilitera les
27 échanges d'information entre les divisions Ventes, Marketing et Service à la clientèle au
28 sein de Gaz Métro et qui pourrait éventuellement avoir un effet bénéfique sur la
29 satisfaction de la clientèle.

⁸ R-3942-2015, B-0011, Gaz Metro 1, document 1, page 14

⁹ B-0006, Gaz Metro 1, document 1, page 20, lignes 15 à 17

1 L'ACIG invite Gaz Métro à définir un projet raisonnable dont les moyens n'excéderont pas
2 les besoins de façon à minimiser les coûts du Projet et son impact tarifaire. Elle l'invite
3 également à bien définir les livrables au terme de la Phase 1 et de ne prendre aucun
4 engagement quant aux options de configuration de système ou aux travaux de
5 développement et d'implantation avant que la Régie se prononce sur la phase 2. L'ACIG
6 invite aussi Gaz Métro à mettre en place des précautions contre d'éventuels
7 dépassements notamment en négociant des contrats à prix fixe avec ses fournisseurs
8 lorsque possible et en se protégeant contre une dépréciation soutenue du dollar canadien.

9

10 MONTRÉAL, le 22 janvier 2016

11 Esther Falardeau

12 Analyste de l'ACIG