

**PROJET  
D'IMPLANTATION DE GESTION DE CAPITAL  
HUMAIN - SUCCESSFACTORS HXM**

---

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ET TERMINOLOGIES .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>1 CONTEXTE, OBJECTIF ET JUSTIFICATIF DU PROJET.....</b>	<b>5</b>
<b>2 SAP HXM ET ORACLE HCM.....</b>	<b>7</b>
2.1 Maintien de deux plateformes.....	7
2.2 Avantages/inconvénients de maintien d'Oracle HCM .....	7
2.3 Avantages/inconvénients de migrer vers SAP SF-HXM .....	8
2.4 Option retenue : migration vers SF-HXM.....	9
<b>3 LE PROJET SF-HXM .....</b>	<b>11</b>
3.1 Préprojet.....	11
3.2 Périmètre de la solution SF-HXM chez Énergir .....	11
<b>4 MÉTHODOLOGIE DE PROJET .....</b>	<b>14</b>
4.1 Choix de l'intégrateur .....	14
4.2 Gestion du changement et formation .....	15
4.3 Coûts du projet.....	17
<b>5 IMPACTS .....</b>	<b>18</b>
5.1 Bénéfices non énergétiques .....	18
5.1.1 Bénéfices monétaires attendus .....	18
5.1.2 Bénéfices qualitatifs attendus.....	20
5.2 Demande de création d'un compte de frais reportés.....	21
5.3 Impacts tarifaires et analyse de sensibilité .....	22
5.4 Impacts sur la qualité de prestation du service de distribution de gaz naturel .....	23
5.5 Mesures prises ou qui seront prises afin de mitiger les risques liés au Projet .....	23
<b>6 CALENDRIER PROPOSÉ .....</b>	<b>25</b>
6.1 Calendrier des activités .....	25
6.2 Impact sur le calendrier de réalisation.....	26
<b>7 AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS .....</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>28</b>
<b>ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE SAP ACTIVATE</b>	
<b>ANNEXE 2 : COÛTS DÉTAILLÉS ET IMPACT TARIFAIRE</b>	

## LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ET TERMINOLOGIES

<b>Critères ESG</b>	Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.
<b>DEI</b>	Diversité, égalité, inclusion.
<b>EC</b>	Employee Central est un module de la solution SF-HXM
<b>Infonuagique (Cloud)</b>	Consiste à utiliser, selon l'évolution des besoins, des solutions standardisées, partagées entre plusieurs consommateurs (infrastructures, plateformes ou logiciels) et offertes par un fournisseur de services.
<b>PRE</b>	Planification des ressources de l'entreprise, traduction française du terme ERP (Enterprise Resource Planning).
<b>SaaS</b>	Software as a Service (logiciel en tant que service).
<b>SAP S/4HANA</b>	Solution PRE la plus récente et moderne de SAP, implantée en 2022 chez Énergir.
<b>SF-HXM</b>	SuccessFactors-HXM est une suite de logiciels qui fournit des services et des solutions infonuagiques de gestion du capital humain.
<b>SIRH</b>	Logiciel d'information gestion des ressources humaines

## INTRODUCTION

1 Énergir, s.e.c. (Énergir) désire obtenir l'autorisation de la Régie de l'énergie (la Régie),  
2 conformément à l'article 73 de la *Loi sur la Régie de l'énergie* (la Loi), pour la réalisation de son  
3 projet d'implantation de SuccessFactors HXM (SF-HXM) et d'adaptation de ses processus de  
4 gestion des ressources humaines (le Projet). En vertu du premier paragraphe de l'article 1 du  
5 *Règlement sur les conditions et les cas requérant une autorisation de la Régie de l'énergie*, une  
6 autorisation de la Régie est requise, notamment pour acquérir des actifs destinés à la distribution  
7 de gaz naturel dans le cadre d'un projet dont le coût est égal ou supérieur à 4 M\$. Énergir désire  
8 également obtenir l'autorisation de la Régie, conformément à l'article 32 de la Loi, pour la création  
9 d'un compte de frais reportés (CFR) afin d'y comptabiliser les dépenses liées à la réalisation du  
10 Projet.

11 Énergir demande donc à la Régie que le Projet, dont le coût total est actuellement estimé  
12 à 5,4 M\$, soit approuvé afin de lui permettre de procéder à sa réalisation. Le calendrier optimal  
13 pour la réalisation du Projet, s'étalant sur une période d'environ 12 mois, débuterait en avril 2024  
14 pour se terminer au deuxième trimestre de l'année 2024-2025.

15 La présente pièce a pour objectif de détailler les éléments supportant la demande relative au  
16 Projet.

## 1 CONTEXTE, OBJECTIF ET JUSTIFICATIF DU PROJET

1 Depuis quelques années, le marché de l'emploi évolue à une vitesse exponentielle. La pénurie  
2 de main-d'œuvre, les nouvelles exigences des employés envers leur employeur en matière de  
3 flexibilité des horaires de travail, l'équilibre travail-vie personnelle, la gestion du télétravail,  
4 l'intégration de bonnes pratiques en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion (DEI) ne sont  
5 que des exemples des nombreux défis auxquels les employeurs doivent maintenant faire face.

6 Les défis d'aujourd'hui continuent d'évoluer rapidement, tant au niveau de l'attrait que de la  
7 rétention des talents. Les entreprises doivent trouver un équilibre entre les besoins des employés  
8 de différentes générations. Elles doivent améliorer constamment l'expérience employé ainsi que  
9 l'expérience candidat en les conjuguant avec les facteurs environnementaux, sociaux et de  
10 gouvernance (ESG), lesquels guident et influencent les comportements de chacun. Ce contexte  
11 exerce une pression importante dans la gestion du capital humain, qui demeure la ressource la  
12 plus importante au sein d'une organisation qui désire évoluer et se transformer. Il est donc  
13 essentiel pour toute organisation de se doter d'un outil informatique intégré, permettant l'évolution  
14 et la modernisation des processus de gestion des ressources humaines en continu.

15 Énergir a revu, en 2021-2022, son système de Planification des ressources de l'entreprise (PRE)  
16 en migrant vers la solution SAP S4/HANA, projet dans lequel certains processus ont été  
17 modernisés et d'autres migrés tels quels. La portion cœur de la solution pour les ressources  
18 humaines (RH), qui date du début des années 2000 dans SAP, a tout simplement été migrée  
19 vers S4/HANA, sans amélioration. Cette portion cœur est celle qui regroupe toutes les  
20 informations sur les employés qui sont utiles à la gestion des différents processus RH. Énergir  
21 souhaite maintenant moderniser cette partie de sa solution pour la faire évoluer vers une solution  
22 de type SaaS, en utilisant le module Employee Central (EC) intégré au produit SAP SF-HXM.

23 EC est un logiciel d'information sur les ressources humaines (SIRH), infonuagique, visant à  
24 standardiser les processus RH. Un SIRH est un logiciel qui entrepose l'ensemble des données  
25 relatives aux employés et qui permet leur mise à jour tout au long du cycle de vie de l'employé  
26 (noms, adresses, numéro de permis de conduire, numéro d'assurance sociale, date d'embauche,  
27 postes occupés, horaires de travail, structure organisationnelle, etc.). La mise en place d'un SIRH  
28 permettra à Énergir d'améliorer la portion cœur de sa gestion des ressources humaines qui,

1 aujourd'hui encore, est tributaire d'une solution non moderne, établie il y a plus de 20 ans et qui  
2 rend plus difficile l'évolution de ses pratiques RH.

3 Pour optimiser la portion cœur de sa gestion des RH avec un logiciel moderne et infonuagique,  
4 très peu de solutions étaient envisageables. Tous les processus RH d'Énergir étant pris en charge  
5 soit par SAP, soit par Oracle, l'arrimage d'une solution provenant d'un troisième fournisseur aurait  
6 exigé des intégrations à deux plateformes distinctes, ce qui n'est évidemment pas souhaitable.

7 Les problèmes grandissants en matière de cybersécurité ont aussi contribué à alimenter les  
8 réflexions d'Énergir sur son parc applicatif et sur les risques de maintenir des données sensibles  
9 dans deux systèmes infonuagiques différents, soit SAP et Oracle.

## 2 SAP HXM et Oracle HCM

1 Les informations entreposées dans un SIRH servent à plusieurs processus RH. Les processus  
2 de la gestion des temps et de la paie sont actuellement dans PRE SAP S4/HANA, alors que les  
3 autres processus RH sont intégrés à la solution Oracle HCM autorisée par la décision D-2019-102  
4 de la Régie<sup>1</sup>.

5 Énergir a donc analysé les avantages et inconvénients du maintien de ces deux plateformes  
6 (Oracle et SAP) dans le contexte d'optimisation de la portion cœur et sa gestion des  
7 processus RH.

### 2.1 MAINTIEN DE DEUX PLATEFORMES

8 Dans un premier temps, Énergir a établi que sa solution actuelle pour la gestion des temps et de  
9 la paie était pleinement satisfaisante et que sa prise en charge par le PRE S4/HANA, utilisé pour  
10 la vaste majorité des processus de l'entreprise, était un atout.

11 Dans ce contexte, Énergir est d'avis qu'il serait avantageux que la solution retenue pour son SIRH  
12 soit, elle aussi, une solution SAP. L'accès aux intégrations du SIHR avec le PRE S4/HANA serait  
13 alors pré bâti et fourni par l'éditeur de la solution lui-même, soit SAP, réduisant grandement les  
14 risques lors de la mise en place et dans l'opérationnalisation de la solution.

15 Dès lors, les réflexions ont été dirigées vers l'analyse des avantages et inconvénients à conserver  
16 la gestion des autres processus RH sur la plateforme Oracle puisque ceux-ci sont aussi  
17 disponibles dans la solution SF-HXM de SAP qui intègre le module EC.

### 2.2 AVANTAGES/INCONVÉNIENTS DE MAINTIEN D'ORACLE HCM

18 La solution SF-HXM étant une solution infonuagique, la mise en place du module EC exigerait de  
19 procéder à son intégration avec la solution Oracle HCM, également infonuagique. Dès lors, le  
20 maintien, en parallèle, de la solution HCM d'Oracle dans le paysage applicatif d'Énergir pour la  
21 gestion de certains processus RH, exigerait le développement et la mise en place de nouvelles

---

<sup>1</sup> Dossier R-4086-2019

1 intégrations entre SAP et Oracle. Voici, en résumé, les constats d'Énergir quant à la conservation  
2 des deux plateformes.

Avantages :

- 3 ➤ Maintien de l'expérience employée sur la plateforme actuelle Oracle;
- 4 ➤ Aucune formation du personnel requise pour les processus RH;
- 5 ➤ Aucune modification aux processus RH actuels.

Inconvénients :

6 Les inconvénients révélés par l'analyse sont si importants, que le maintien d'Oracle compromet  
7 irrémédiablement la réalisation du présent projet de modernisation du cœur RH :

- 8 ➤ Difficulté technique pour l'intégration de deux solutions SaaS d'éditeurs différents;
- 9 ➤ Nécessité de développer des intégrations entre l'EC de SAP et Oracle;
- 10 ➤ Coûts d'intégration élevés entraînant des coûts de projet plus importants;
- 11 ➤ Risques accrus en matière de protection des renseignements personnels puisque des  
12 données sensibles sont réparties sur deux plateformes infonuagiques;
- 13 ➤ Coût accru pour assurer la sécurité des données;
- 14 ➤ Coût annuel de licences plus élevé : deux plateformes.

### **2.3 AVANTAGES/INCONVÉNIENTS DE MIGRER VERS SAP SF-HXM**

15 Comme mentionné précédemment, outre le module EC, la solution SF-HXM comprend aussi  
16 l'ensemble des processus RH actuellement gérés sur Oracle HCM. Voici, en résumé, les constats  
17 d'Énergir quant à la migration sur SF-HXM des processus actuellement gérés sur Oracle.

Avantages :

- 18 ➤ Des intégrations standards sont livrées par SAP pour arrimer toute la solution SF-HXM  
19 au PRE S4/HANA;
- 20 ➤ Économie annuelle sur les coûts de licences;
- 21 ➤ Simplification du parc applicatif;

- 1       ➤    En ligne avec le choix de SAP à titre de PRE pour l'entreprise.
- 2       ➤    Gain d'efficience grâce à des mises à jour de l'éditeur deux fois moins fréquentes avec
- 3       la solution SF-HXM qu'avec la solution Oracle (deux fois par année pour SF-HXM
- 4       contrairement à 4 pour Oracle).

Inconvénients :

- 5       ➤    Gestion du changement pour les processus migrés sur une nouvelle plateforme.

**2.4    OPTION RETENUE : MIGRATION VERS SF-HXM**

6    Il y a quelques années, Énergir a retenu SAP S4/HANA comme PRE pour la gestion de la majorité

7    de ses processus d'entreprises.

8    Énergir est convaincue, qu'à moyen terme, il serait plus prudent et moins coûteux de migrer les

9    processus RH actuellement pris en charge par Oracle vers des modules disponibles sur SF-HXM,

10   plutôt que de conserver deux solutions SaaS d'éditeurs différents dans son parc applicatif. De

11   fait, comme mentionné précédemment, les risques et inconvénients liés au maintien de deux

12   solutions SaaS d'éditeurs différents sont tels, que dans ce contexte, Énergir n'envisage pas de

13   réaliser le présent projet. Énergir croit donc opportun et avantageux de profiter de la

14   modernisation de son cœur RH pour rassembler tous les processus RH sur une même

15   plateforme.

16   En résumé, les solutions de type SaaS d'éditeurs différents ne sont pas conçues pour s'intégrer

17   les unes avec les autres. Pour s'assurer de réduire au maximum les coûts de mise en place du

18   projet de modernisation de son cœur RH, il paraît plus risqué et coûteux de développer des

19   intégrations entre le module EC de SF-HXM et les processus actuellement sur Oracle que de

20   profiter des intégrations standards développées et livrées par SAP. Ces intégrations standards

21   seront d'ailleurs utilisées pour arrimer le module EC de SF-HXM au PRE S4/HANA.

22   Le risque de cybersécurité des entreprises est aussi devenu un enjeu prioritaire au cours des

23   dernières années. Énergir, qui s'efforce continuellement d'améliorer sa posture en cybersécurité,

24   est d'avis que de rassembler l'ensemble des données confidentielles liées aux employés dans

25   une même solution, permettrait de réduire efficacement les risques d'intégrité de données et

1 d'évoluer à la vitesse requise au niveau de la modernisation en continu de ses processus de  
2 gestion du capital humain.

3 Énergir considère aussi que le contexte actuel et l'échéancier seraient favorables au déploiement  
4 de la mise en place de SF-HXM, puisqu'ils permettraient d'éviter le renouvellement de licences  
5 liées à Oracle HCM qui viennent à échéance en août 2025 et pour lesquelles Énergir anticipe une  
6 hausse importante des coûts.

7 Ainsi, les objectifs principaux du projet d'implantation de SF-HXM et d'adaptation de ses  
8 processus RH sont :

- 9 ➤ Adapter et optimiser les processus de gestion du capital humain en adoptant les  
10 standards de la solution SF-HXM;
- 11 ➤ Intégrer nativement la solution SF-HXM avec le PRE S/4HANA;
- 12 ➤ Générer des bénéfices principalement reliés aux économies de licences et en efficacité  
13 opérationnelle et améliorer l'expérience employé chez Énergir. La section 5 présente en  
14 détail les bénéfices attendus.

15 Dans le contexte du Projet, Énergir souhaite s'appuyer sur deux importants principes directeurs  
16 pour lui permettre d'atteindre les objectifs du projet :

- 17 ➤ Le principe **zéro personnalisation** : l'utilisation standard des solutions technologiques  
18 retenues, mises à part les personnalisations rendues nécessaires par des obligations  
19 légales ou des besoins réglementaires, celles requises en vertu des conventions  
20 collectives d'Énergir ou celles à valeur ajoutée pour ses opérations;
- 21 ➤ **L'adaptation des processus d'affaires** : adapter les processus d'affaires actuels à la  
22 solution SF-HXM en matière de gestion des ressources humaines.

23 Ces deux principes guideront les décisions et seront respectés dans le Projet. La solution SF-  
24 HXM est principalement configurable (et non personnalisable par programmation) et la stratégie  
25 d'adaptation des processus est basée sur la volonté d'Énergir de s'arrimer aux standards de la  
26 solution.

### 3 LE PROJET SF-HXM

#### 3.1 PRÉPROJET

1 Afin de pouvoir cerner le périmètre, les efforts et les bénéfices d'un éventuel Projet, Énergir a  
2 réalisé, en collaboration avec SAP, une analyse de faisabilité et de rentabilité ayant les objectifs  
3 suivants :

- 4 ➤ Proposer une architecture technique et fonctionnelle;
- 5 ➤ Proposer une feuille de route et une approche d'implantation;
- 6 ➤ Identifier les bénéfices attendus;
- 7 ➤ Fournir une liste des préparatifs nécessaires en vue de l'implantation.

8 Cette analyse a été cruciale dans la préparation de la présente preuve et le sera également pour  
9 la réalisation des énoncés de travail pour les services d'un intégrateur.

#### 3.2 PÉRIMÈTRE DE LA SOLUTION SF-HXM CHEZ ÉNERGIR

10 Comme illustré dans la figure 1, les modules de SF-HXM qui feront partie du périmètre du Projet  
11 sont les suivants, :

##### SF-HXM Employee Central

12 Il s'agit du module cœur de la solution qui couvre tous les processus clés en gestion des  
13 ressources humaines et qui permet de les gérer dans une seule et unique plateforme  
14 centralisée pour l'ensemble des employés d'Énergir :

- 15 ➤ La gestion de la structure organisationnelle;
- 16 ➤ L'administration du cycle de vie d'un employé de l'embauche à son départ;
- 17 ➤ L'administration des dossiers employés;
- 18 ➤ La gestion des congés;
- 19 ➤ Le libre-service employé.

1 La portion relative aux processus de gestion des temps et de la paie est également disponible  
 2 dans le module Employee Central, mais sera exclue du périmètre du Projet puisqu'Énergir  
 3 dispose déjà, avec S/4HANA, d'une solution solide répondant parfaitement à ses besoins.

#### SF-HXM Gestion des talents

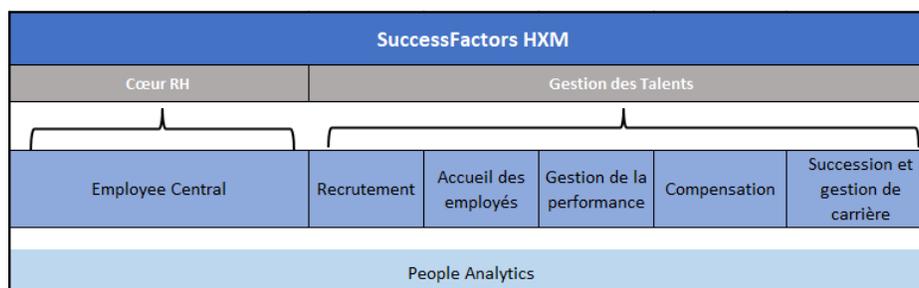
4 Il s'agit du module de la solution qui permet de gérer les processus identifiés ci-dessous et qui  
 5 remplacerait les processus actuellement gérés dans la solution Oracle HCM :

- 6 ➤ Le recrutement interne et externe;
- 7 ➤ L'intégration des nouveaux employés;
- 8 ➤ L'évaluation des performances;
- 9 ➤ La rémunération variable;
- 10 ➤ La gestion de la relève;
- 11 ➤ La gestion des carrières;
- 12 ➤ La gestion des compétences.

#### SF-HXM People Analytics

13 C'est la solution analytique livrée en standard par l'éditeur permettant de produire des  
 14 rapports et des tableaux de bord à partir des données incluses dans chaque processus RH  
 15 de la solution en utilisant les outils d'analytique intégrés, ce qui améliore l'accès et la qualité  
 16 de l'information.

**Figure 1**  
**Périmètre du Projet**



- 1 Le tableau 1 présente, quant à lui, pour chacun des processus des ressources humaines  
 2 d'Énergir, le logiciel utilisé actuellement pour sa gestion ainsi que celui proposé à l'issue du  
 3 Projet.

**Tableau 1**  
**Comparaison des outils par processus RH**

Processus RH	Logiciels actuels	Logiciels proposés
<b>Gérer un changement organisationnel</b> Gérer la structure organisationnelle Réaffecter un employé	Oracle / S4/HANA	SuccessFactors HXM
<b>Gérer la rémunération de l'employé</b> Gérer les modifications salariales	Oracle / S4/HANA	SuccessFactors HXM
<b>Gérer la performance de l'employé</b> Gérer la performance Gérer les objectifs Gérer les modifications salariales associées à la performance	Oracle	SuccessFactors HXM
<b>Gérer les absences longue durée</b> Gérer le départ Gérer l'absence	Oracle / S4/HANA	SuccessFactors HXM
<b>Gérer le comblement de poste</b> Gérer le recrutement Embaucher et réembaucher un employé Accueillir et intégrer un employé	Oracle	SuccessFactors HXM
<b>Gérer la formation interne et externe incluant aussi l'École de technologie gazière *</b> Établir l'offre de formation Gérer la demande de formation Planifier et organiser les activités de formation	SuccessFactors LMS	SuccessFactors LMS
<b>Gérer la SST*</b> Gérer les contestations SST	SalesForce	SalesForce
<b>Gérer les talents</b> Planifier la main-d'œuvre Effectuer des revues de talents Établir des objectifs et plans de développements Gérer la relève	Oracle	SuccessFactors HXM
<b>Se mesurer</b> Produire les rapports Suivre les indicateurs Réaliser des analyses	Oracle, S4/HANA, Excel, Kara	S4/HANA, Excel, People Analytics de SF-HXM
<b>Gestion du temps*</b>	S4/HANA	S4/HANA
<b>Gestion de la paie*</b>	S4/HANA	S4/HANA
<b>Gestion des avantages sociaux*</b>	S4/HANA	S4/HANA

\* Hors périmètre

## 4 MÉTHODOLOGIE DE PROJET

1 Énergir propose que la méthodologie utilisée pour la réalisation de ce Projet soit celle proposée  
2 par l'éditeur, soit SAP Activate. L'annexe 1 en illustre le découpage par activité et échéance de  
3 livraison. Cette méthodologie – basée sur une expérience de réalisation de milliers de projets –  
4 fournit, entre autres, un plan de réalisation prédéfini, des accélérateurs, des outils et de bonnes  
5 pratiques qui aident les intégrateurs à obtenir des résultats cohérents dans tous les secteurs et  
6 environnements clients.

7 Cette méthodologie permet également une livraison rapide des bénéfices d'affaires tout en  
8 réduisant les risques du Projet et les impacts sur l'organisation. De plus, elle accélère et facilite  
9 l'adoption par les utilisateurs de la nouvelle solution.

10 Par ailleurs, cette méthodologie a fait ses preuves avec succès chez Énergir dans le cadre du  
11 projet de déploiement du PRE S/4HANA, complété en 2022 dans le respect de l'échéancier, du  
12 périmètre et des budgets prévus.

### 4.1 CHOIX DE L'INTÉGRATEUR

13 Énergir prévoit réaliser le Projet avec l'intégrateur Rizing à la suite d'une mise en concurrence  
14 avec une autre firme. La sélection de l'intégrateur a été effectuée par un comité multisectoriel  
15 formé d'employés représentant les secteurs Employés et culture, Technologie de l'information,  
16 Bureau de projet et Approvisionnements bien et services. Les éléments différenciateurs qui ont  
17 mené le comité à retenir la proposition de Rizing sont :

- 18 ➤ Les coûts avantageux;
- 19 ➤ Un échéancier réaliste, axé sur la capacité et les ressources d'Énergir;
- 20 ➤ Une méthodologie de livraison basée sur le transfert de connaissances vers le client et  
21 incluant beaucoup plus de tests de la part d'Énergir;
- 22 ➤ L'expertise de l'équipe présentée.

23 Énergir a l'intention de signer une entente de type « prix fixe » comportant un partage de risques  
24 avec Rizing, ce qui réduira grandement les risques de dépassements de coûts pour les services

1 professionnels et la mise en place de la solution. De plus, une [REDACTED] a été prévue  
2 afin de pallier les imprévus du Projet.

#### 4.2 GESTION DU CHANGEMENT ET FORMATION

3 Les besoins des employés et des gestionnaires d'Énergir seront considérés au premier plan dans  
4 la réalisation du Projet.

5 Le Projet impactera particulièrement les employés d'Énergir du secteur Employés et Culture. Pour  
6 atténuer les risques liés à l'adhésion des parties prenantes et favoriser l'adoption de la solution  
7 par les utilisateurs ainsi que l'utilisation efficace du système, Énergir misera sur une gestion active  
8 des changements organisationnels et sur une formation adéquate des utilisateurs.

9 Une grande attention sera portée à l'identification détaillée des impacts sur chacun des groupes  
10 d'utilisateurs. L'équipe de gestion du changement mettra en place des stratégies soit pour mitiger  
11 ces impacts, soit pour favoriser leur adoption. Ces stratégies prendront la forme de  
12 communications, de formations adaptées, de documentation ou de soutien aux utilisateurs.

13 Les activités de gestion du changement seront intégrées à l'ensemble des étapes de mise en  
14 œuvre du Projet afin de garantir que toutes les parties prenantes concernées soient :

- 15 ➤ Informées sur le Projet et les changements;
- 16 ➤ Préparées aux changements qui les impactent;
- 17 ➤ Formées de manière appropriée sur les nouveaux processus d'affaires et le nouveau  
18 système; et
- 19 ➤ Soutenues lors du déploiement et pendant le temps nécessaire afin d'assurer une  
20 intégration des nouvelles pratiques et une utilisation adéquate du nouveau système.

21 La gestion du changement comportera trois volets principaux :

- 22 1) **Gestion du changement** : La mise en place et l'accompagnement par un réseau d'agents  
23 du changement seront des facteurs de réussite essentiels. Les agents de changement  
24 définiront ensemble les stratégies et les interventions de changement avec l'équipe de  
25 Projet et dirigeront le changement dans leurs secteurs d'activité respectifs.

1 2) **La communication** : Énergir travaillera activement avec chacun des publics cibles afin  
2 de les sensibiliser, d'encourager leur ouverture et de susciter des actions positives pour,  
3 en fin de compte, accélérer l'adoption du nouveau système par les utilisateurs. Il est  
4 important de mentionner qu'Énergir collabore avec ses différents partenaires syndicaux  
5 afin d'établir une discussion en continu sur les impacts et les stratégies envisagées.

6 3) **La formation** :

7 Formation des formateurs (approche « *train the trainer* ») : une analyse des besoins de  
8 formation sera effectuée afin de déterminer les besoins spécifiques de l'organisation qui  
9 nécessiteront des formateurs préparés et le développement de formations standardisées  
10 et de qualité;

11 Formation de l'équipe technique et fonctionnelle SAP d'Énergir : l'objectif principal pour  
12 l'équipe technique d'Énergir est d'acquérir une autonomie dans la gestion continue de  
13 l'exploitation de la nouvelle solution. La formation des ressources techniques sera  
14 adaptée selon les spécialités;

15 Formation des utilisateurs finaux : La formation sera possiblement une combinaison de  
16 formations en salle avec formateur et d'outils virtuels. Un suivi serré sera mis en place  
17 pour assurer l'acquisition des connaissances au bon moment par chaque utilisateur;

18 Les principaux impacts ou changements sont les suivants :

- 19 ➤ Adaptation ou modifications des processus RH modernisés présentés à la section 3.2;
- 20 ➤ Modifications aux écrans utilisateurs (nouvelle expérience pour l'utilisateur);
- 21 ➤ Modifications aux outils analytiques (incluant les rapports opérationnels et de gestion);
- 22 ➤ Changements au niveau des procédures opérationnelles;
- 23 ➤ Impacts humains (apprentissage et adoption d'une nouvelle solution, etc.);
- 24 ➤ Nouvelles solutions logicielles à supporter pour les équipes TI.

#### 4.3 COÛTS DU PROJET

Le tableau 2 est déposé sous pli confidentielé

- 1 Le tableau ci-haut détaille le budget pour la réalisation complète de toutes les activités du Projet,  
2 du démarrage jusqu'au déploiement, incluant une période de stabilisation [REDACTED]  
3 [REDACTED]
- 4 Les coûts de main-d'œuvre [REDACTED] sont essentiellement constitués de la main-d'œuvre interne  
5 et externe pour les activités d'analyse, de configuration, de développement et de tests  
6 nécessaires à l'implantation de la solution. Les dépenses d'exploitation portées au CFR [REDACTED]  
7 représentent les activités liées à la gestion du changement, la diffusion de la formation aux  
8 usagers et les efforts pour la période de stabilisation de quatre semaines. Les coûts pour les  
9 fournisseurs externes [REDACTED] représentent les coûts du contrat avec l'intégrateur.

## 5 IMPACTS

### 5.1 BÉNÉFICES NON ÉNERGÉTIQUES

1 L'analyse de faisabilité et de rentabilité, réalisée en collaboration avec SAP, a permis d'identifier  
2 les bénéfices attendus de la mise en place du Projet chez Énergir. Les bénéfices, autant  
3 quantitatifs que qualitatifs, sont plus amplement détaillés dans la présente section. Un suivi des  
4 bénéfices sera aussi mis en place lors du Projet et poursuivi au-delà de celui-ci, par l'entremise  
5 d'indicateurs développés en collaboration avec l'intégrateur.

#### 5.1.1 Bénéfices monétaires attendus

6 La réalisation du Projet permettra à Énergir d'économiser au minimum [REDACTED]  
7 annuellement en coûts de licences pour les logiciels Oracle-HCM et Kara  
8 respectivement.

9 Ces montants sont estimés [REDACTED]  
10 [REDACTED]  
11 [REDACTED]  
12 [REDACTED]  
13 [REDACTED]  
14 [REDACTED]  
15 [REDACTED]  
16 [REDACTED]  
17 [REDACTED]  
18 [REDACTED]  
19 [REDACTED]

20 D'autre part, Énergir a été en mesure de négocier avec SAP des conditions  
21 contractuelles des plus avantageuses. [REDACTED]  
22 [REDACTED]  
23 [REDACTED]  
24 [REDACTED]

1 Quant à la solution Kara, actuellement utilisée pour la production de rapports analytiques  
2 et de tableaux de bord sur les données en ressources humaines, son remplacement par  
3 le module People Analytics inclus dans SF-HXM permettrait de simplifier le processus  
4 et de gagner en efficacité.

5 En résumé, le remplacement des outils Oracle et Kara par SF-HXM permettraient de  
6 dégager une économie nette annuelle de ██████ en coûts de licences.

7 L'analyse de faisabilité et de rentabilité du projet a aussi permis d'identifier des leviers  
8 de valeurs permettant à Énergir d'améliorer son efficacité. Les économies ainsi  
9 réalisées pourront être réallouées vers des tâches à valeurs ajoutées.

10 En effet, une fois l'ensemble des informations en ressources humaines centralisé,  
11 l'efficacité en matière de recrutement interne et externe s'en trouvera grandement  
12 améliorée par le fait que les données de recrutement seront intégrées à la structure  
13 organisationnelle ainsi qu'aux outils mis à la disposition des gestionnaires. Également,  
14 des fonctionnalités présentement non disponibles dans la solution Oracle, telles que la  
15 gestion de cohorte de recrutement et des modèles d'affichage externe et interne  
16 différents pour un même poste, contribueront à la réduction de nombreuses heures de  
17 travail manuel.

18 De plus, le module People Analytics inclus dans la solution SF-HXM offrira à Énergir une  
19 perspective plus juste et rapide sur l'ensemble de ses données en ressources humaines,  
20 soit par l'entremise de ses rapports, tableaux de bord ou de vues imbriquées directement  
21 sur les écrans des utilisateurs, ce qui est actuellement impossible à réaliser étant donné  
22 la fragmentation des données dans deux systèmes différents.

Le tableau 3 est déposé sous pli confidentiel.

### 5.1.2 Bénéfices qualitatifs attendus

1 L'analyse de faisabilité et de rentabilité du Projet a également mis en lumière que la  
2 migration vers la solution SF-HXM apportera son lot de bénéfices qualitatifs, mais non  
3 moins importants et critiques pour Énergir.

4 La mise en place d'une solution centralisée pour tous les processus RH diminue les  
5 efforts et améliore la posture d'Énergir en matière de cybersécurité grâce à une gestion  
6 centralisée des accès aux données dans un seul système, améliorant ainsi la  
7 sécurisation des données personnelles de ses employés et la facilité à les supprimer  
8 lorsque nécessaire. La centralisation en un seul système permet de réduire l'exposition

1 à des cyberattaques en diminuant le nombre de points d'accès potentiels pour une  
2 attaque, puisque le nombre de systèmes, d'intégrations requises ainsi que le nombre de  
3 fournisseurs impliqués dans la gestion des données RH s'en trouve réduit. De plus, le  
4 nombre de dépôts de renseignement personnels et le mouvement des données entre  
5 les systèmes sont essentiellement éliminés avec une gestion circonscrite à l'intérieur de  
6 l'écosystème SAP.

7 Les gestionnaires et employés du secteur Employés et culture auraient dorénavant  
8 accès à l'ensemble des informations et actions pertinentes à leurs activités de gestion à  
9 un seul endroit, ce qui permet de simplifier les processus en matière de gestion des  
10 congés, des évaluations de performances, du recrutement via l'accessibilité et la visibilité  
11 à toutes les étapes du processus de recrutement et de toutes autres activités liées à la  
12 gestion des équipes. Ces gains d'efficacité réduiraient également les besoins  
13 d'interactions et les questions entre les équipes puisque tous les intervenants  
14 disposeraient de la même vue, au même endroit.

## 5.2 DEMANDE DE CRÉATION D'UN COMPTE DE FRAIS REPORTÉS

15 Dans le cadre du présent Projet, Énergir demande à la Régie d'autoriser la création d'un compte  
16 de frais reportés (CFR), hors base et portant intérêt au taux moyen du coût en capital en vigueur,  
17 pour capter l'ensemble des coûts du Projet, incluant les coûts capitalisables et ceux de nature  
18 non capitalisable, qui seront encourus pour sa réalisation.

19 Énergir est consciente que l'inclusion des dépenses d'exploitation encourues dans le cadre de  
20 ce Projet a pour effet de reporter, dans un prochain dossier tarifaire, des coûts qui autrement  
21 seraient constatés dans les charges au moment où ils sont encourus. Au soutien de sa demande,  
22 Énergir soumet que la réalisation de projets informatiques, et le présent Projet n'y fait pas  
23 exception, diffère des projets de construction de réseaux par l'ampleur des dépenses  
24 d'exploitation devant être encourues, en plus des coûts capitalisables. Pour le Projet SF-HXM  
25 c'est près de [REDACTED] en dépenses d'exploitation qui sont prévues et qui, sans l'utilisation d'un  
26 CFR, seraient intégrées à un exercice tarifaire dans lequel il n'a pas été projeté. Le Distributeur  
27 soumet également que les projets majeurs en TI ne sont généralement pas connus au moment  
28 de déposer un dossier tarifaire.

1 Conséquemment, Énergir demande l'autorisation d'utiliser le CFR qui sera créé pour le Projet  
2 pour capter, également, l'ensemble des coûts de nature non capitalisables qui seront encourus.  
3 Ces derniers seraient toutefois amortis sur une durée d'un an, permettant ainsi de rapprocher le  
4 plus possible le coût encouru à la génération de clients bénéficiant de l'investissement.

### 5.3 IMPACTS TARIFAIRES ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

5 L'analyse de coût du Projet présentée à l'annexe 2, a été effectuée sur une période de 10 ans  
6 pour refléter adéquatement la période d'amortissement des investissements.

7 Cette analyse présente les investissements et les dépenses non capitalisables pendant toutes  
8 les étapes de réalisation du Projet. D'une part, on y retrouve les investissements en  
9 développement informatique de [REDACTED] (annexe 2, page 1, ligne 29). Ils sont essentiellement  
10 constitués de la main-d'œuvre interne et externe nécessaire à l'implantation de la solution  
11 SF-HXM. Conséquemment, toutes ces activités sont considérées comme étant des coûts  
12 capitalisables. D'autre part, on y retrouve les coûts de [REDACTED] (annexe 2, page 1, ligne 31) pour  
13 les activités de formation non capitalisables, la gestion du changement et la période de support  
14 post-implantation (hypercare) de quatre semaines.

15 Pour le calcul de l'impact tarifaire, Énergir prend l'hypothèse que les investissements initiaux en  
16 développement informatique seront amortis sur une période de 10 ans, afin de refléter la durée  
17 de vie utile estimée du Projet et que les dépenses d'exploitation portées au CFR pendant la  
18 réalisation du Projet seront amorties sur une période d'un an suivant l'intégration du Projet à la  
19 base tarifaire.

20 Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de sensibilité du Projet, considérant des  
21 variations de  $\pm 15\%$  sur les investissements ainsi que sur les dépenses d'exploitation et les  
22 économies en coût de licences anticipées au cours des 10 prochaines années :

**Tableau 4**  
**Analyse de sensibilité sur 10 ans**

Scénarios	Effet tarifaire
100 %	2,7 M\$
Coûts : +15 % Bénéfices : -15 %	3,8 M\$
Coûts : - 15 % Bénéfices : +15%	1,5 M\$

#### 5.4 IMPACTS SUR LA QUALITÉ DE PRESTATION DU SERVICE DE DISTRIBUTION DE GAZ NATUREL

1 Énergir n'anticipe aucun impact sur la qualité de prestation des services aux clients lors de la  
2 réalisation du Projet. La section suivante décrit plus amplement les mesures qui ont été ou qui  
3 seront prises pour mitiger les risques de hausses de coûts liés au Projet dans son ensemble.

#### 5.5 MESURES PRISES OU QUI SERONT PRISES AFIN DE MITIGER LES RISQUES LIÉS AU PROJET

4 Comme indiqué précédemment, Énergir a procédé, au cours des derniers mois, à un exercice  
5 exhaustif d'identification des risques et à l'élaboration d'un plan pour les mitiger. L'exercice a été  
6 fait de façon pluridisciplinaire afin de tenir compte et de documenter les risques et les mesures  
7 de mitigation, et ce, pour tous les secteurs impliqués dans le Projet. Voici les principales mesures  
8 de mitigation identifiées :

- 9 ➤ La définition des besoins et l'évaluation des solutions ont été effectuées conjointement  
10 par les équipes Affaires et l'équipe des TI;
- 11 ➤ La démarche de sélection de la solution et des fournisseurs a été approuvée et encadrée  
12 par l'équipe d'Approvisionnement, biens et services d'Énergir;
- 13 ➤ L'équipe de Projet s'est assurée de l'appui de la haute direction d'Énergir tout au long  
14 de la démarche et de son engagement envers la réalisation du projet SF-HXM;
- 15 ➤ Énergir a l'intention de signer une entente de type « prix fixe » comportant un partage de  
16 risques avec l'intégrateur sélectionné, ce qui réduira grandement les risques de  
17

- 1           dépassements de coûts pour les services professionnels et la mise en place de la  
2           solution d'infrastructure. De plus, [REDACTED] a été prévue afin de pallier  
3           les imprévus du Projet;
- 4           ➤ Une équipe dédiée à la gestion du changement est prévue pour faciliter la transition vers  
5           la nouvelle solution. Elle sera responsable de la gestion de l'ensemble des  
6           communications aux parties prenantes et de la mise en place de stratégies pour faciliter  
7           l'appropriation des nouveaux processus et de l'utilisation du nouveau système;
- 8           ➤ L'équipe de gestion de projets d'Énergir assurera la coordination du Projet conjointement  
9           avec l'intégrateur afin d'assurer la qualité de gestion et de livraison du Projet;
- 10          ➤ Une démarche de transfert de connaissances (affaire et technologique) de l'intégrateur  
11          vers les ressources d'Énergir est prévue, de façon à assurer une maîtrise et un contrôle  
12          sur la solution.

## 6 Calendrier proposé

### 6.1 CALENDRIER DES ACTIVITÉS

1 Énergir souhaiterait démarrer le projet dès le début du mois d'avril 2024, soit dans un délai  
2 inférieur à celui requis par la Régie pour rendre sa décision dans le présent dossier. Plusieurs  
3 raisons motivent Énergir à procéder à un démarrage anticipé. Tout d'abord ce calendrier  
4 permettrait la sécurisation des personnes-ressources présentées par l'intégrateur dans son offre,  
5 dont plusieurs sont francophones et qui ont grandement influencé Énergir dans la sélection de  
6 cet intégrateur.

7 De plus, le calendrier anticipé permettrait d'éviter la gestion et mise en place d'une mise à jour  
8 importante du logiciel Oracle qui doit être effectuée en avril et mai 2025. Sachant que ce logiciel  
9 ne serait utilisé que pour quelques semaines encore, cette mise à jour exigerait des efforts  
10 inappropriés, en plus de mobiliser les mêmes ressources déjà affectées au projet SF-HXM pour  
11 effectuer les tests, la formation et la gestion du changement.

12 Le calendrier anticipé permettrait également d'éviter un démarrage du projet en été, période où  
13 les vacances estivales entravent la montée en puissance des équipes internes et externes.  
14 D'autre part, une mise en production du projet en avril 2025 offrirait une période tampon avant  
15 l'échéance des licences d'Oracle HCM, le 31 août 2025, advenant un imprévu entraînant un délai  
16 dans la livraison du présent Projet.

17 Les principales activités et échéances pour la réalisation du projet SF-HXM sont les suivantes :

**Tableau 5**  
**Échéancier de réalisation – projet SF-HXM**

Activités	Début	Fin
Dépôt à la Régie	Février 2024	
Contrat <i>Intégrateur</i>	Février 2024	Mars 2024
Démarrage officiel et plan de Projet	Avril 2024	Avril 2024
Déploiement de la solution SF-HXM	Mai 2024	Mars 2025
Stabilisation	Mars 2025	Avril 2025

## **6.2 IMPACT SUR LE CALENDRIER DE RÉALISATION**

1 Plusieurs ressources seront retirées de leurs fonctions opérationnelles actuelles pour être  
2 affectées à temps plein à la réalisation du Projet. Un plan de remplacement sera élaboré afin de  
3 réduire les impacts opérationnels d'Énergir.

4 De façon à réduire les impacts opérationnels, Énergir prend en considération, dans le calendrier  
5 de réalisation du Projet, différentes périodes non propices à une forte utilisation de ses ressources  
6 internes, puisque celles-ci seront fortement sollicitées dans leurs tâches opérationnelles ou seront  
7 en vacances :

- 8 ➤ Les périodes de Noël et de vacances estivales (juillet et août);
- 9 ➤ La fin d'année financière d'Énergir (septembre et octobre).

## **7 Autorisations exigées en vertu d' autres lois**

- 1 Aucune autorisation spécifique en vertu d'autres lois n'est nécessaire pour l'implantation de la
- 2 solution SF-HXM.

## CONCLUSION

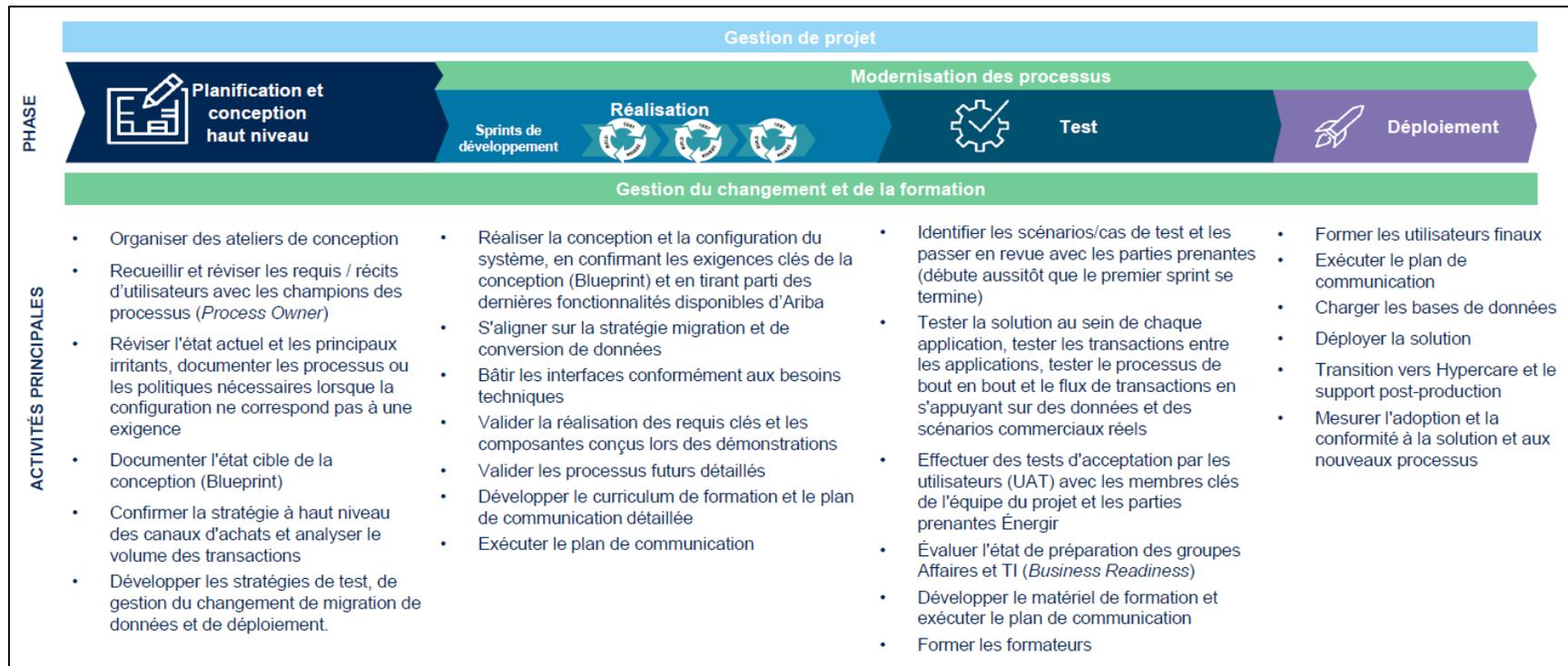
1 Au fil des ans, Énergir a développé sa gestion du capital humain pour favoriser un traitement plus  
2 efficace de ses dossiers, améliorer l'expérience des candidats et des employés ainsi que la  
3 gestion des talents à l'interne. Le Projet permettra à Énergir de demeurer à l'affût de meilleures  
4 pratiques en matière de cybersécurité et de se doter d'outils technologiques performants pour les  
5 mettre en place.

6 Énergir pourra aussi poursuivre la transformation de ses processus d'affaires afin d'en augmenter  
7 la valeur ajoutée et se positionner avantageusement pour répondre aux défis grandissants en  
8 matière de diversité, d'égalité, d'inclusion et autres facteurs environnementaux, sociaux et de  
9 gouvernance qui sont en constante évolution dans notre société.

### Énergir demande à la Régie d':

- 11 ➤ **Autoriser la réalisation du Projet d'investissement permettant l'implantation des**  
12 **solutions de gestion du capital humain SF-HXM et l'adaptation des processus**  
13 **associés, comme décrits au présent document;**
- 14 ➤ **Autoriser la création d'un compte de frais reportés hors base, portant intérêt au**  
15 **taux moyen du coût en capital en vigueur, pour capter l'ensemble des coûts**  
16 **capitalisables et de nature non capitalisable encourus lors du Projet jusqu'à son**  
17 **inclusion dans la base de tarification;**
- 18 ➤ **Approuver les périodes d'amortissements telles que proposées au présent**  
19 **document pour les coûts de nature capitalisables et de nature non capitalisables**  
20 **portés à ce compte de frais reportés;**
- **Interdire la divulgation, la publication et la diffusion des informations caviardées**  
**contenues au présent document.**

ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE SAP ACTIVATE



**ANNEXE 2 : COÛTS DÉTAILLÉS ET IMPACT TARIFAIRE**

**L'annexe 2 est déposée sous pli confidentiel.**