

From: Dubé, Alain
Sent: 06/08/14 17:15:17.000
Received: 06/08/14 17:15:18.000
To: louise.savoie@r3d.com <louise.savoie@r3d.com>, Savoie, Louise <Louise.Savoie@saaq.gouv.qc.ca>, Boucher, Danielle <Danielle.Boucher@saaq.gouv.qc.ca>, Shields, Danny <Danny.Shields@saaq.gouv.qc.ca>, Malenfant, Karl <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: Dossier ERP automne 2014.docx
Importance: Normal
Sensitivity: Normal
Attachments: Dossier ERP automne 2014.docx

Salut,
Voici mes réflexions préliminaires concernant le dossier en objet.
Merci,
Alain D.

Travaux d'automne – Réno-ARR

Préambule

Les travaux du bloc H sont débutés depuis quelques mois. Ces travaux consistent à moderniser les fonctions financières actuelles de la société. Ces travaux ont mis en évidence que cette modernisation passe par l'acquisition et la mise en place d'une solution du marché, communément appelé « L'approche progicielle ». Le développement maison de telles fonctions n'a tout simplement plus sa raison d'être de nos jours.

Il ressort également de ces travaux que l'implantation de ce type de progiciel dans une organisation de la taille de la SAAQ est très structurante, et a un impact majeur. Par exemple, une telle implantation sous-tend la mise en place d'un dossier client géré et orchestré par le progiciel en question, et l'approche traditionnelle propose déjà la mise en place d'un dossier client hors progiciel.

De plus, quelques unes de ces solutions commerciales ont un potentiel qui va bien au-delà des fonctions financières. La démonstration théorique en a été faite en juin dernier par les fournisseurs de ces solutions. Ce sont ces solutions qu'on appelle communément « ERP ». On sait tous que plusieurs entreprises ayant des similitudes avec la nôtre utilisent depuis longtemps de tels logiciels pour une partie importante de leurs fonctions d'affaires. On sait tous également que les succès d'implantations d'ERP dans de telles entreprises, et notamment dans les organismes gouvernementaux québécois, sont mitigés.

Il était déjà convenu que le bloc H implante une solution qui couvrira plus que les fonctions financières traditionnelles, notamment une partie du volet « Perception ». Aujourd'hui, fort de ce que les présentations nous ont révélées, il semble logique de penser que la Réno-ARR de la société pourrait bénéficier encore plus de l'approche « ERP ». Il semble logique de penser que ce plan pourrait être mis en place plus rapidement ainsi, plutôt que d'utiliser la méthode préconisée actuellement, l'approche ERP étant reconnu comme étant un catalyseur pour les entreprises. C'est d'ailleurs sa raison d'être.

Par voie de conséquence, il est légitime de se poser la question à savoir s'il serait avantageux pour l'organisation de considérer l'acquisition d'un « ERP » dans une vision plus large que celle prévue au dossier d'affaire et au bloc H. Rappelons que les coûts d'introduction d'une telle technologie dans une organisation sont élevés : des changements majeurs à tous les niveaux de l'organisation seront nécessaires, tant au niveau des technologies que des affaires : de nouveaux métiers devront voir le jour, et une partie de l'organisation du travail sera transformé. Les coûts récurrents sont également élevés. Faire une utilisation accrue d'un « ERP » nous apparaît bénéfique afin d'amortir les coûts d'introduction et de récurrence d'une telle technologie.

Le questionnement qui suit est inévitablement celui de savoir jusqu'à quel point une solution commerciale est en mesure de prendre en charge, de façon naturelle, certaines fonctions d'affaires de la société (on ne parle pas ici des fonctions dites financières, cette question étant déjà répondue), et au prix de quels efforts : Autrement dit, est-ce que se serait un avantage pour l'organisation (efforts et temps de mise en place) par rapport à l'approche actuelle? Il est

également primordial de bien comprendre comment cette solution pourrait interagir de façon simple, transparente et efficace avec le reste des processus de la société, qui demeureront hors contrôle de l'ERP. Il faudra finalement comprendre pourquoi tant de projets se sont soldés par un succès mitigé, et comment pourra-t-on réussir à faire autrement. On en revient en fait à un dossier de rentabilité financière associé à une gestion de risques. Ce changement d'approche, s'il se matérialise, impliquera fort probablement une mise à niveau du découpage des blocs actuellement en place dans le plan de pérennité. Il s'agit donc d'une décision structurante pour l'ensemble de la société, et ce, pour de nombreuses années.

Compte tenu de ce qui précède, il a été convenu que la Société doit, d'ici décembre 2014, se positionner par rapport à une approche où la Réno-ARR serait appuyé de façon marquée par un progiciel de type « ERP ».

Objectif du positionnement

Obtenir (ou non) l'assurance raisonnable que l'utilisation partielle ou complète d'un ERP pour la modernisation des processus **d'affaire spécifiques SAAQ** pourra nous apporter de la valeur, et conséquemment faire diminuer les coûts et/ou le temps de mise en place de la Réno-ARR. La notion d'assurance raisonnable reste à définir. Il s'agit d'analyser l'impact de ce repositionnement sur l'organisation et les façons de concevoir, réaliser et livrer la Reno-ARR versus les bénéfices que celui-ci pourrait nous apporter.

Pré-requis

En fonction du délai imparti pour la réalisation de ce positionnement, **définir la notion d'assurance raisonnable** et la faire approuver par l'équipe de gouvernance.

Méthodologie et biens livrables

Le dossier d'affaire de la Réno-ARR propose un découpage par blocs. Chaque bloc adresse un ensemble de besoins d'affaires. À partir de la portée préalablement définie de chaque bloc (ou certains blocs compte tenu du délai imparti pour le repositionnement) :

- Réaliser quelques visites de sites similaires au nôtre qui ont connu un succès d'implantation d'un « ERP » afin d'acquérir une expertise pratique qui pourra orienter nos travaux;
- Analyser au niveau adéquat (afin d'obtenir l'assurance raisonnable) la pertinence de l'approche progicielle comme catalyseur de chaque réalisation de chaque bloc.
 - La réalisation devient inutile;
 - La réalisation est considérablement diminuée;
 - Aucun impact sur la réalisation;
 - La réalisation est complexifiée
 - Etc
- Faire état périodiquement de l'avancement des travaux au comité de gouvernance et aux différents comités de gestion (VPTI. VPARR...)

- Afin d'augmenter au mieux l'assurance raisonnable et faire diminuer le doute quant à la faisabilité de cette approche, réaliser en laboratoire **une** preuve de concept pour **un** processus à définir, en utilisant l'ERP actuellement en place à la société (pour « Facturation aux municipalités et autres »)
- Esquisser une architecture de solution (qui ne saurait être complète à ce niveau) basée sur cette analyse, sous différents angles :
 - Données (sommes-nous en mesure d'intégrer nos données structurantes sous le chapeau du progiciel);
 - Processus d'affaires spécifiques SAAQ avec vision du futur (balises)
 - Cohabitation et interopérabilité avec l'existant;
 - Cohabitation et interopérabilité avec le résultat des conversions;
 - Organisation du travail (VPTI et Affaires)
- Selon le résultat obtenu, proposer des suites à donner pour orienter les actions futures (re planification des travaux de Reno-ARR par exemple)
- Rédiger un document synthèse des travaux pour la haute direction

Organisation

Compte tenu que, de par sa nature, ce mandat devient prioritaire à tous les blocs de la Reno-ARR, les principaux acteurs doivent être libérés au mieux afin d'apporter l'éclairage nécessaire requis à ce repositionnement. Les acteurs de la gouvernance (VPTI, VPARR, VPRHFP) doivent nous appuyer. Une ressource externe ayant une expertise pointue de l'implantation d'un « ERP » dans une organisation d'envergure est requise. Le travail en atelier comportant un nombre maximum de 6 experts est préconisé. Un conseiller senior est présent pour colliger l'information et les orientations qui seront par la suite proposées à la gouvernance.

Financement

Une demande de changement au bloc H, projet xyz, devra être réalisée entérinée afin de financer ce repositionnement.

Planification

À venir.

Contraintes

- Pour suivre l'échéancier prévu, le bloc H (pour le volet financier) devrait élaborer cet automne l'appel d'offres (stratégies, rédaction et publication) pour acquérir la solution du marché nécessaire à la poursuite du projet. Rappelons qu'un des objectifs de celui-ci est le remplacement de DBS, et que ce remplacement est urgent, tant du point de vue technologique qu'affaires. L'inclusion des besoins d'affaires spécifiques dans les critères pourrait peut-être faire modifier le choix du progiciel sélectionné. Il faudra conséquemment analyser l'impact du retard de cet appel d'offres
- L'exercice se fera en considérant un ERP en particulier. Il faudra s'assurer que cet pourra se transposer aux ERP concurrents;

- L'exercice débute en période de vacances. Il faudra que certains intervenants clés fassent du rattrapage à leur retour;
- Certains blocs verront leur planification automnale chamboulée. Il faudra en tenir compte dans l'organisation des travaux (entre autre la gestion des contrats);
- Il pourrait être difficile de faire l'exercice budgétaire pour 2015, ce positionnement pouvant amener des changements importants.

Alain Dubé
Août 2014