École des dirigeants
HEC MONTRÉAL

Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion
HEC MONTRÉAL

Colloque pour les chefs des finances et contrôleurs

(2e édition)

Comment faire face aux transformations numériques?

HEC Montréal, 7 avril 2017

Copyright© 2017, HEC Montréal. Tous droits réservés. Toute traduction ou reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

EMENT OF CASH FLOWS
activities (NCOA)

Colloque pour les chefs des finances et contrôleurs (2e édition)

Comment faire face aux transformations numériques?

- **Les enjeux de la profession comptable face au numérique**
  Geneviève Mottard, présidente et chef de la direction de l'Ordre des CPA

- 8 h 50 - Panel nº 1 :
  Conduite des projets informatiques de transformation numérique.
  Retours d'expérience
  Benoit Guilbault, Yvan Joyal, Katia Marquier, Hugues Talbot

- *10 h 10 - Pause réseautage*

- 10 h 35 - Panel nº 2 :
  Les impacts de la révolution numérique sur la fonction comptable et financière
  Services hébergés, applications, Big Data, objets connectés et blockchain
  Camille Grange, Carl Robillard, Vincent Gauthier, Michel Vézina

École des dirigeants
HEC MONTRĒAL

Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion
HEC MONTRĒAL

Geneviève Mottard

Présidente et chef de la direction de l'Ordre des CPA

Les enjeux de la profession comptable face au numérique

Copyright© 2017, HEC Montréal. Tous droits réservés. Toute traduction ou reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

École des dirigeants
HEC MONTRÉAL

Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion
HEC MONTRÉAL

Conduite des projets informatiques de transformation numérique *Retours d'expérience*

Benoit Guilbault
Chef des technologies de l'information, TC Transcontinental

Yvan Joyal, CPA, CA
Directeur principal finance, Sobeys' Québec

Katia Marquier, CPA, CA
Vice-présidente finances et administration, Oceanpath

Hugues Talbot, M.Sc., CPA, CMA
Président, Stratevo Consulting

Animé par Samuel Sponem, professeur agrégé, HEC Montréal

Copyright© 2017, HEC Montréal. Tous droits réservés. Toute traduction ou reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

Why Your IT Project May Be Riskier Than You Think

Harvard Business Review

New research shows surprisingly high numbers of out-of-control tech projects—ones that can sink entire companies and careers. *by Bent Flyvbjerg and Alexander Budzier*

The Pitfalls of Project Status Reporting

Will your next big IT project be on time and deliver what was promised? Maybe — but maybe not. Accepting five inconvenient truths about project status reporting can greatly reduce the chance of being blindsided by unpleasant surprises.

BY MARK KEIL, H. JEFF SMITH, CHARALAMBOS L. IACOVOU AND RONALD L. THOMPSON

MITSloan Management Review

California Management Review

Is Your Project Turning into a Black Hole?

Mark Keil
Magnus Mähring

Pilotage des projets TI par les chefs des finances et les contrôleurs

Analyse comparative

Entretiens avec des directeurs des finances/contrôleurs + responsables TI

Succès et échecs

Tables rondes d'analyse comparative

Bonnes pratiques ?

→

Panel (colloque)

Rapport d'expertise

http://chairecontroledegestion.hec.ca

Conduite des projets informatiques de transformation numérique
Retours d'expérience

Benoit Guilbault, chef des technologies de l'information,

TC Transcontinental

Yvan Joyal, CPA, CA, directeur principal finance, Sobeys' Québec

Katia Marquier, CPA, CA, vice-présidente finances et administration, Oceanpath

Hugues Talbot, M.Sc., CPA, CMA, président, Stratevo Consulting

Faut-il piloter les projets TI comme les autres projets d'investissement?

Katia Marquier, CPA, CA
Vice-présidente finances et administration, Oceanpath

Yvan Joyal, CPA, CA
Directeur principal finance, Sobeys' Québec

Hugues Talbot, M.Sc.,CPA, CMA
Président,
Stratevo Consulting Inc.

École des dirigeants
HEC MONTRĒAL

Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion
HEC MONTRĒAL

Qu’est-ce qu’un « projet TI »?

Benoit Guilbault
Chef des technologies de l’information,
TC Transcontinental

Pilotage des projets d'investissement en TI
Les différentes étapes

Choix

Organisation/ planification

Suivi

Évaluation

Pilotage des projets d'investissement en TI
Choix et planification

Choix

Organisation/ planification

Suivi

Évaluation

Pilotage des projets d'investissement en TI
Choix et planification

Choix

Organisation/ planification

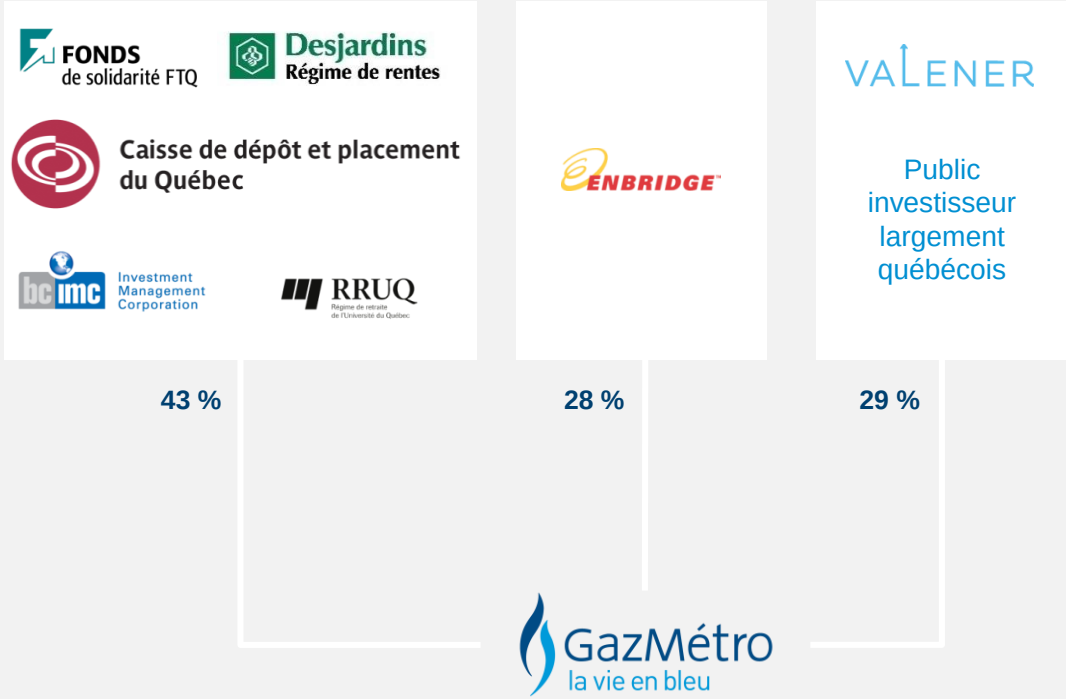
Suivi

Évaluation

Vers une bonne gouvernance des projets TI?
L'exemple de Gaz Métro

Katia Marquier,
CPA, CA,
Vice-présidente finances et administration,
Oceanpath

Gaz Métro : une entreprise d'ici



Note : organigramme simplifié

Activités de Gaz Métro

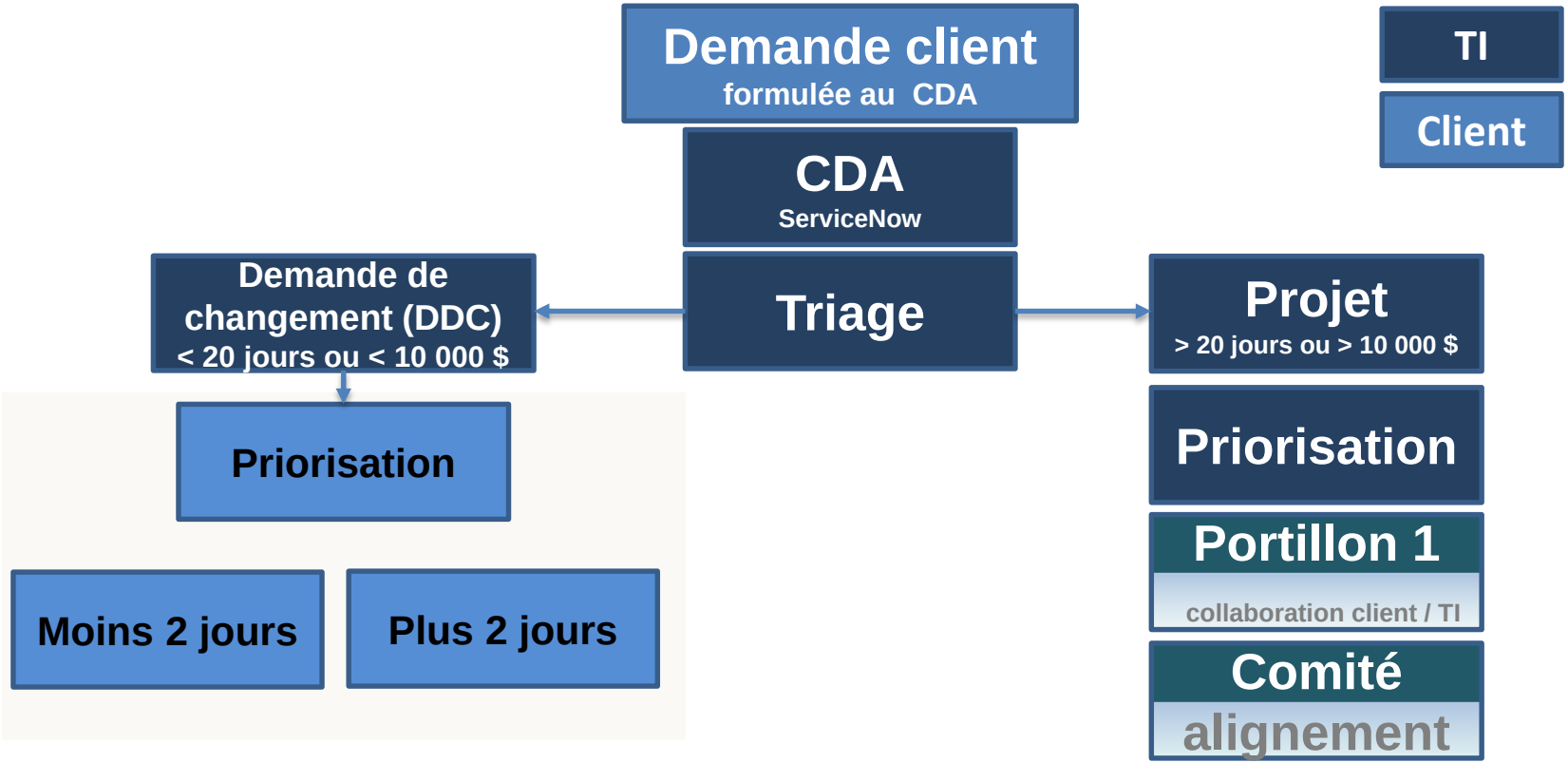
DISTRIBUTION D'ÉNERGIE	TRANSPORT D'ÉNERGIE	PRODUCTION D'ÉNERGIE	SERVICES ÉNERGÉTIQUES, STOCKAGE ET AUTRES
GazMétro la vie en bleu — 100 %	Gazoduc TQM — 50 %	PARCS ÉOLIENS de la Seigneurie de Beaupré — 25,5 %	GazMétro PLUS SERVICES ET ENTRETIEN — 100 %
Vermont Gas — 100 %	Portland Natural Gas Transmission System — 38,3 %	GREEN MOUNTAIN POWER — 100 %	GazMétro SOLUTIONS TRANSPORT — 100 %
GREEN MOUNTAIN POWER — 100 %	CHAMPION PIPELINE — 100 %		GazMétro SOLUTIONS ÉNERGIE — 100 %
			GazMétro GAZ NATUREL LIQUÉFIÉ — 58 %
			CCUM — 50 %
			Intragaz — 50 %

Activités réglementées : distribution d'énergie, transport de gaz naturel et Intragaz (entreposage de gaz naturel).

Modèle d’affaires – DAQ

Évaluation du support TI au modèle d’affaires - Fonctions Mission

Processus
Gestion de la demande



Gestion par programme
Passage des stratégies aux programmes

STRATÉGIES – ARCHITECTURE ENTREPRISE

1. Efficacité opérationnelle

Automatiser les processus sur une base transversale

- Approvisionnement gazier
- Gestion de la relation client
- Valorisation SAP
- Mobilité
- Géomatique
- Amélioration des processus – Mission *
- Amélioration des processus – Administratif *

2. Qualité de l'information

Mieux supporter la prise de décision

- Gestion documentaire
- Intelligence d'affaires

3. Évolution technologique

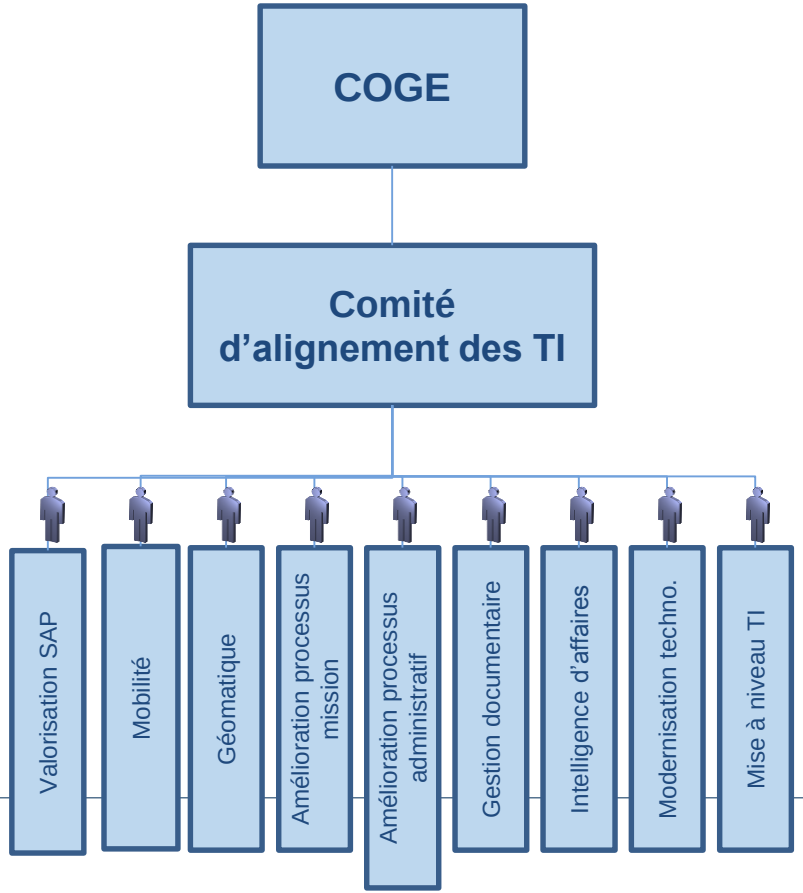
Simplifier les plateformes TI et faciliter l'ajout de nouvelles capacités pour GM

- Modernisation technologique
- Mise à niveau technologique et logicielle

** Deux programmes ont été définis pour l'amélioration des processus pour s'assurer que tous les processus, incluant les processus administratifs, bénéficient d'investissements adéquats.*

Cadre de gouvernance

Pour assurer une priorisation des projets TI par les affaires

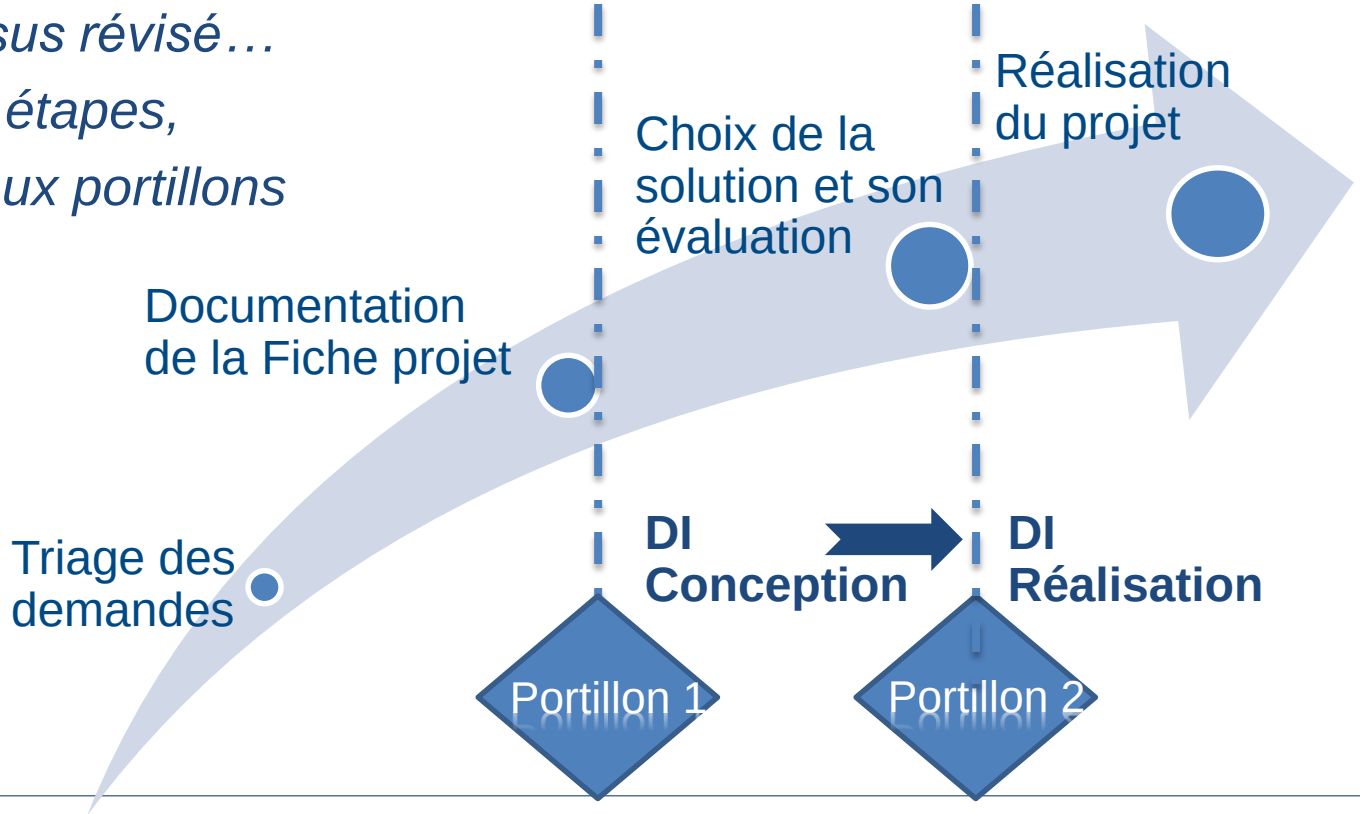


- Le **COGE** est responsable ultime de l'enveloppe budgétaire annuelle des TI
- Le **Comité d'alignement des TI** est présidé par le directeur TI. Le rôle du Comité est de :
  - Assurer l'alignement des TI avec les affaires via les travaux d'AE
  - **Gérer la répartition des enveloppes annuelles par programme**
  - **Faire les « bons projets » dans la bonne séquence pour Gaz Métro**
  - Suivre l'évolution de la réalisation des programmes
- Chaque programme a :
  - Un **coordonnateur** pour gérer l'évolution du programme dans une perspective transversale en s'assurant la collaboration des autres points de contact sectoriels. Il gère les priorités et les changements de portée des projets.
  - Une enveloppe budgétaire déterminée par le Comité d'architecture

La gestion de la demande de projet

Un processus révisé…

- *En trois étapes,*
- *Avec deux portillons*



Pilotage des projets d'investissement en TI
Choix et planification

Choix

Organisation/ planification

Suivi

Évaluation

Quels outils pour une bonne planification des projets TI?

L'exemple de TC Transcontinental

Benoit Guilbault
Chef des technologies de l'information,
TC Transcontinental

tc • IMPRIMERIES TRANSCONTINENTAL

tc • MEDIA

tc • EMBALLAGES TRANSCONTINENTAL

- Premier imprimeur au Canada œuvrant dans les domaines de l’impression, de l’emballage souple, de l’édition et des médias numériques
- Près de **8000 employés** au Canada et aux États-Unis
- Revenus 2016 de 2 milliards de dollars canadiens
- BAIIA ajusté de 390.1M et un ratio d’endettement net de 0,8x

Quels outils pour une bonne planification des projets TI?

L'exemple de TC Transcontinental

Appropriation

- Participation des parties prenantes
- Prise de décision
- Cadre budgétaire

Agilité

- Portée versus flexibilité
- Changements

Équipe

- TI
- Finance
- Opération
- RH

Processus

- Industrialisation des méthodes
- Adaptation
- Communication

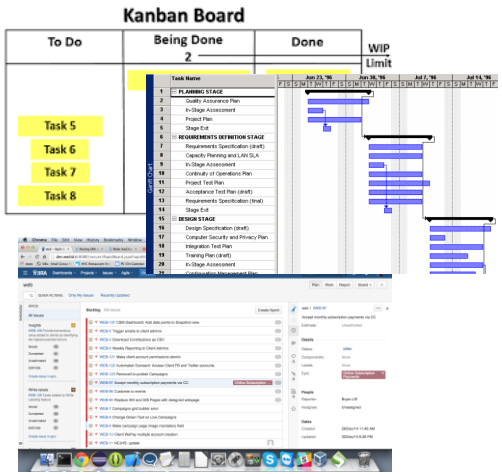
Mesurer

- KPI
- Transparence

Quels outils pour une bonne planification des projets TI?

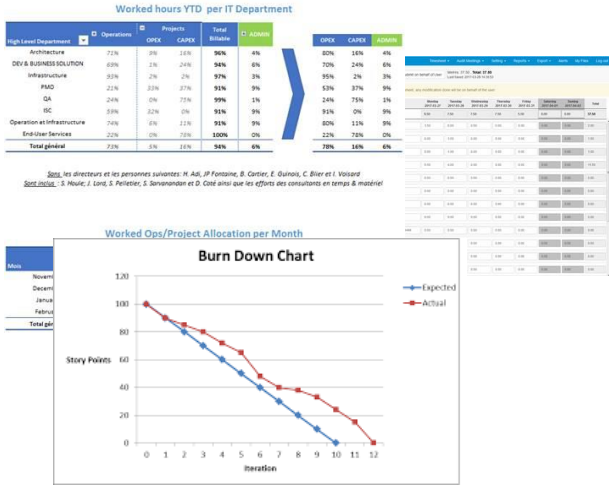
L'exemple de TC Transcontinental

Planification



- Jira
- Microsoft Project

Suivi et contrôle



- Feuilles de temps
- Agile « Burn Down Chart »
- Microsoft Project
- Suivi financier (opex/capex)

Communication

Tableau de bord

- Par projet
- Global

Quels outils pour une bonne planification des projets TI?

La production des principaux indicateurs de gestion requiert des outils efficaces

Alignement sur les objectifs d'affaires initiaux

Risques

- Réputationnels
- Financiers
- D'exécution du projet

Budget

- Capex
- Opex

Échéanciers

Ressources humaines

- Efficacité des équipes
- Engagement
- Disponibilité

Pilotage des projets d'investissement en TI
Suivi et évaluation

Choix

Organisation/ planification

Suivi

Évaluation

Pilotage des projets d'investissement en TI
Suivi et évaluation

Choix

Organisation/ planification

Suivi

Évaluation

Comment bien suivre les projets TI?

Hugues Talbot
M.Sc., CPA, CMA,
Président,
Stratevo Consulting Inc.

Pilotage des projets d'investissement en TI

Suivi et évaluation

Comment bien suivre les projets TI?

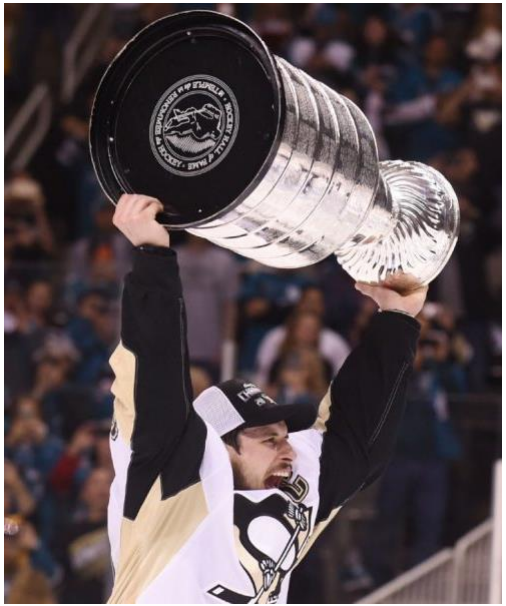
…Quoi suivre pour gagner?

Hugues Talbot
M.Sc., CPA, CMA,
Président,
Stratevo Consulting Inc.

Stratevo Conseil Inc.

Est-ce que nous avons une équipe gagnante?

Avant de suivre, il faut s'assurer d'avoir une équipe gagnante…



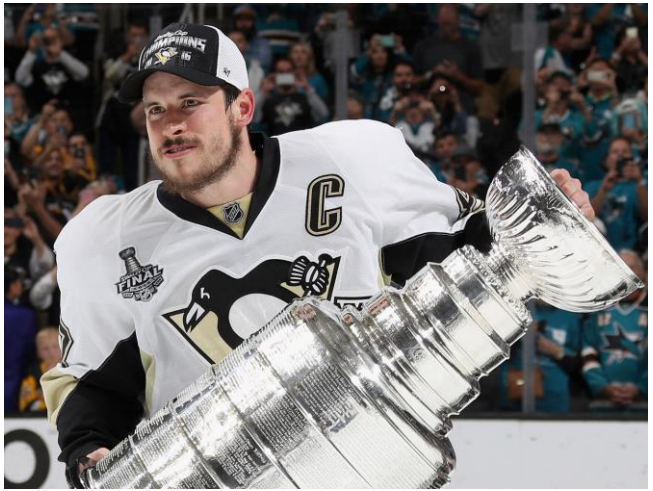
** Penguins - Gagnants de la coupe Stanley 2016 et 2009.*

** Blackhawks - Gagnants de la coupe Stanley 2015, 2013 et 2010.*

Penguins de Pittsburgh	2016
Blackhawks de Chicago	2015
Kings de Los Angeles	2014
Blackhawks de Chicago	2013
Kings de Los Angeles	2012
Bruins de Boston	2011
Blackhawks de Chicago	2010
Penguins de Pittsburgh	2009

** Gagnants de la coupe Stanley de 2009 à 2016.*

Est-ce l'<u>équipement</u> ou le <u>joueur</u> qui fera la différence?
Nous devons suivre ce qui est important…



** Sidney Crosby – Gagnant de la coupe Stanley 2016 et 2009.*

Avons-nous un bon portrait de la situation?
Exemple de tableau de bord de suivi des projets TI

Programme / Projet	Mise en place de l'entrepôt de données financier
Priorités du projet pour cette semaine	1. Arrimage avec le projet IFRS 2. Retrait de l'application de génération de rapport pour l'équipe d'analyse des risques (Excel) 4. Analyse de l'alimentation de l'application de consolidation 5. Implantation du rapport d'analyse de profitabilité par région

	Budget	Échéancier	Envergure	Qualité	Ressources	Fournisseurs	Risque Global
Santé actuelle du projet / Tendance (depuis dernier comité)	→ ⚠	→ ⚠	→ ●	→ ●	→ ●	→ ●	→ ●
Explications	Retrait de l'application de l'équipe des risques: • 120% du budget de dépensé au 15 septembre • Sources de données comptables: o Modification du périmètre associé au traitement des transactions...						

Statut global
→ ●

Faits saillants depuis la dernière rencontre

Réalisation

- ✓ Réalisation 1
- ✓ Réalisation 2

Activités / Livrables à venir	Date
➢ Activité 1 ➢ Activité 2	

Enjeux

- ❖ Enjeux 1
- ❖ Enjeux 2

G Sans problème — Y Problème mineur — R Attention immédiate requise — ▬ Stable — ↑ Amélioration — ↓ Détérioration

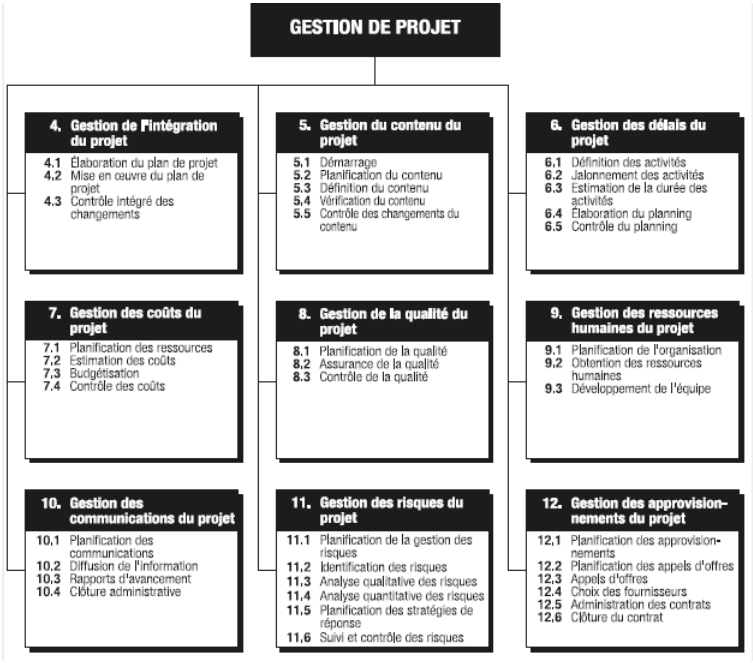
Méthodologie de gestion de projet

Ne pas réinventer la roue au niveau du suivi des projets TI…

*Les 9 domaines de la gestion de projet du *PMBOK…*

C'est un guide de management de projet conçu et réalisé par le PMI

Project Management Institute



** PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*

L'importance du travail d'équipe…

Le facteur humain devrait être la variable la plus importante du suivi des projets TI…

Projet TI

Pour gagner…

- **1 agenda pour tous les parties-prenantes… souvent il y a trop de politique…**
- **1 objectif commun… gagner permet de bâtir une équipe solidaire…**
- **Leadership d'équipe… attention aux égaux…**

** Les trois frères Hanson dans le film 'Slap Shot', 1977.*

Gérant d'estrade ou gestionnaire?

La structure de gouvernance des projets TI a un impact direct sur le suivi des projets TI…

Mario Lemieux

- *Gagnants de la coupe Stanley en 2016 et 2009 lorsque propriétaire des Penguins.*
- *Gagnants de la coupe Stanley en 1991 et 1992 lorsque joueur de hockey des Penguins.*

Projet TI

Avoir connu le succès permet de…

- **Reconnaitre les facteurs de succès…**
- **Comprendre l'importance du volet humain dans l'équation…**
- **Reconnaître les ressources qui feront la différence…**
- **Pouvoir anticiper ce qui est probable d'arriver…**

Nous ne pouvons jamais tout prévoir…

Ne pas oublier le plan de contingence dans le suivi des projets…

Mario Lemieux, le capitaine des Penguins de Pittsburgh a raté seulement deux mois et, malgré des traitements de radiothérapie, il a effectué un retour au jeu le 2 mars 1993. Contre toute attente, Lemieux a réussi à remporter le championnat des marqueurs au terme de la saison, avec 160 points en 60 matchs.

Projet TI

Capacité d'anticiper ce qui peut arriver…

- **Afin de pouvoir réagir rapidement aux imprévus…**
- **Si vous n'êtes pas capable d'affronter les problèmes, ça va être difficile…**
- **Reconnaitre les ressources qui seront capable de rebondir…**

Mes facteurs de succès des projets d'entreprise…
Mon suivi des projets ~~TI~~ d'entreprise…

Engagement de la haute direction	Organisation du projet	Culture de projet	Projet d'affaires	Collaboration
Point 1	**Point 2**	**Point 3**	**Point 4**	**Point 5**
• Prise de décision rapide • Motivation des troupes • Protection de la culture de projet	• Responsabilisation des chefs d'équipe • Cellules de travail (max. 10 personnes) • *Hit the balls accurately!*	• Minimiser la politique • Transparence • Collégialité • Synthèse • Simplification • Gros bon sens (GBS)	• Implication des lignes d'affaires au sein du projet • Imputabilité des ressources • Double compétence	• Engagement • Motivation • Franchise • Régler les conflits • *Mostly about people!*

@ Stratevo Conseil Inc. 2016

Projet d'entreprise

Évaluation tout au long du projet…

- **Avant**
  (ex : Charte de projet)
- **Pendant**
  (ex : Tableau de bord)
- **Après**
  (ex : post-mortem)
  …préparation des prochains projets…

Conclusion

À mes yeux, <u>peu importe le projet d'entreprise</u>, le volet humain demeurera toujours la variable la plus importante à suivre…

<u>Projet d'entreprise</u>

- **Selon mon expériences 80 % des variables associées au succès d'un projet sont associées au volet humain.**
- **Il est donc important de bâtir une équipe multidisciplinaire avec des profils complémentaires (techniques et fonctionnels).**

** 2015 NHL Stanley Cup Champions – Chicago Blackhawks*

Pilotage des projets d'investissement en TI
Suivi et évaluation

Choix

Organisation/ planification

Suivi

Évaluation

Comment identifier les bénéfices des projets TI?
L'exemple de Sobeys' Québec

Yvan Joyal
CPA, CA,
Directeur principal finance,
Sobeys' Québec

Sobeys Québec

*Vision : **CRÉATEUR inégalé d'EXPÉRIENCES donnant le GOÛT aux Québécois de MIEUX MANGER***

4 400 employés
44 000 talents – réseau de marchands
5 entrepôts dont 1 automatisé

Le Plaisir de découvrir
Le Plaisir de cuisiner
Le Plaisir de manger sainement
Le Plaisir de faire des choix responsables

288 sites
Supermarchés

IGA
IGA extra

219 sites
Commerces de proximité

Les Marchés Tradition
Marché BoniChoix
Marché Omni

755 sites
Commerces de commodité

Les Dépanneurs BoniSoir
Voisin
Le Dépanneur
IGA express

43 sites
Commerces spécialisés de produits naturels et biologiques

Rachelle-Béry boutiques santé
Rachelle-Béry épiceries santé

Sobeys Québec

Identifier les bénéfices des projets TI… Pourquoi ?

- Projet ~~TI~~ ⟷ Projet d'investissement
- Même processus quelque soit le type de projet d'investissement
- Les bénéfices
  - Nature : Tangible vs intangible
  - Raison : Justifie l'investissement
  - Justesse : En compétition avec d'autres projets
  - Durée : Pérennité du projet
  - Facteur humain : Gestion du changement
  - Évaluation : Environnement en constant changement

Sobeys Québec

Identifier les bénéfices des projets – Importance des KPI's

Si on ne peut les mesurer… on ne peut justifier l'investissement

- Objectif recherché → bénéfices attendus
- Prototype – Lier KPI's aux bénéfices
- Faire accepter le lien de cause à effet
- Collecte des KPI's
- Dériver les bénéfices financiers
- Assurer un suivi dans le temps

Sobeys Québec

Projet CAO (Computer Assisted Ordering) – chez Sobeys Québec

Les faits :

- Investissement de 2 millions
- « Base Case » - Processus d'achat basé sur expérience – résistance changement

Objectifs recherchés :

- Augmenter ventes
- Assurer rétention clientèle
- Optimiser inventaire au pied linéaire
- Accroître variété de produits – redistribution de superficie

Enjeux :

- Faible bénéfice par site – bénéfice important pour réseau de magasin
- Compétitive élevé… modèle financier en constante évolution
- Complexité dans la gestion du changement
- Pas de chance à l'échec – incidence sur le cœur de l'opération magasin

Sobeys Québec
Projet CAO – Objectifs vs KPI's

Objectifs	KPI's	Collecte
Augmenter les ventes	Évolution # trou tablette	Lecture journalière du nombre de trous
Rétention de la clientèle	% satisfaction	Sondage externe & client mystère
Réduire l'inventaire	Inventaire/pi²	Registre comptable
Accroître la variété	# unité différent par panier	Données caisse enregistreuse
Assurer la réussite	Tableau de bord	Entrepôt de données

Sobeys Québec

Projet CAO (Computer Assisted Ordering) – chez Sobeys Québec

Accepter l'énoncé… **l'atteinte du KPI engendra le bénéfice monétaire souhaité… toute chose étant égale par ailleurs**

KPI	Impact monétaire
# de trou tablette	1 trou = 10 $
% satisfaction	1 client = 35 $/tx
Inventaire/pi²	Coût opportunité vs à vs liquidité
# unité additionnel par panier	20¢/$ d'achat
% adoption	Niveau de risque-pérennité du projet

Plus gros facteur de succès… la gestion du changement

- Évolution des KPI's permet d'apprécier le niveau de risque par site
- Bonification sur l'application de la procédure plutôt que sur le résultat
- Accompagnement des agents de changement par site

Pilotage des projets d’investissement en TI

Quels indicateurs suivez-vous le plus?

Pilotage des projets d’investissement en TI

Quels est votre principal facteur clés de succès?

Quel est le principal facteur de risque?

Pilotage des projets d’investissement en TI

Quels nouveaux enjeux pour les projets TI?

Pilotage des projets d’investissement en TI

En tant que responsable TI, qu’attendez-vous du département finance?

Questions?

École des dirigeants
HEC MONTRÉAL

Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion
HEC MONTRÉAL

Conduite des projets informatiques de transformation numérique *Retours d'expérience*

Benoit Guilbault
Chef des technologies de l'information, TC Transcontinental

Yvan Joyal, CPA, CA
Directeur principal finance, Sobeys' Québec

Katia Marquier, CPA, CA
Vice-présidente finances et administration, Oceanpath

Hugues Talbot, M.Sc., CPA, CMA
Président, Stratevo Consulting

Animé par Samuel Sponem, professeur agrégé, HEC Montréal

Copyright© 2017, HEC Montréal. Tous droits réservés. Toute traduction ou reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

École des dirigeants
HEC MONTRÉAL

Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion
HEC MONTRÉAL

Colloque pour les chefs des finances et contrôleurs

(2e édition)

Comment faire face aux transformations numériques?

HEC Montréal, 7 avril 2017

Copyright© 2017, HEC Montréal. Tous droits réservés. Toute traduction ou reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.