

DANS LE NOIR

Enquête sur la transparence
des méthodes de facturation d'Hydro One
et sur la rapidité et l'efficacité de son processus
de réponse aux préoccupations des clients





RAPPORT DE L'OMBUDSMAN


André Marin, Ombudsman de l'Ontario • Mai 2015

REMARQUE DE L'OMBUDSMAN :

Cette enquête a porté sur un nombre sans précédent de plaintes et elle a exigé des efforts extraordinaires de la part du personnel de tous les secteurs de notre Bureau. Elle est le fruit d'efforts conjoints, aussi bien de la part des membres de l'Équipe d'intervention spéciale de l'Ombudsman responsable du travail systémique (notamment de Grace Chau, enquêtrice principale), que des équipes d'enquêteurs et d'agents de règlement préventif chargés de trier les dossiers et de les transmettre à Hydro One, ainsi que des avocates principales, des gestionnaires et des enquêteurs qui ont rencontré régulièrement l'équipe de haute direction d'Hydro One. Ce rapport a vu le jour grâce à l'ensemble de notre Bureau, y compris le personnel de soutien administratif et les équipes de TI et de communications.

 Trouvez-nous sur Facebook : facebook.com/OntarioOmbudsman

 Suivez-nous sur Twitter : twitter.com/Ont_OmbudsmanFR

 Regardez-nous sur YouTube : youtube.com/OntarioOmbudsman



Rapport de l'Ombudsman

**Enquête sur la transparence des méthodes de facturation
d'Hydro One et sur la rapidité et l'efficacité
de son processus de réponse aux préoccupations des clients**

« Dans le noir »

Mai 2015

Table des matières

Table des matières	3
Résumé analytique	5
Processus d'enquête	8
Hydro One : un poids lourd de l'électricité	11
Modernisation des systèmes	11
Erreurs flagrantes et factures inexplicables	14
Qui allez-vous appeler? Plaintes de clients	18
Appels et plaintes après le lancement.....	19
Arriérés de traitement du centre de relations avec la clientèle.....	20
Problèmes techniques	21
Défauts détectés.....	21
Exceptions qui confirment la règle.....	24
Aucune facture.....	26
Factures envoyées à la mauvaise adresse.....	27
Jamais facturés.....	28
Estimations de factures.....	28
Une personnalité électrique – une culture de repli sur soi	29
Médiocre service à la clientèle : un symptôme, pas la cause	31
De A+ à la note d'échec – les systèmes plutôt que les gens	33
Lacunes dans les communications	37
Laisser les tiers dans le brouillard	39
Entrave à l'Ombudsman.....	40
Faux fuyants envers la Commission de l'énergie de l'Ontario.....	42
Opération charme au Bureau du ministre.....	42
Brouillage des cartes au conseil d'administration.....	43
Crise interne – calme externe	44
Et la lumière fut : trop tard pour s'excuser?.....	45
Une erreur « anodine » de 30 millions \$.....	46
Intervention de l'Ombudsman	46
Début du rétablissement de la réputation	47
Recentrage sur la clientèle.....	49
Une culture corrompue de communications	52
Ratés opérationnels	53
Faillite de la formation	54
C'est parti!!! – Implantation du système	57
Le centre d'appels / une marmite sous pression	58
Vous avez appelé l'assurance de la qualité, ne quittez pas	62
Étudier la situation	66
Connaître le véritable pointage : une rémunération basée sur le rendement	68
Des leçons mal apprises	70
Le retour au beau fixe	74
Remboursement ou discrédit	77
Factures et confusion	78
Une procédure nébuleuse de traitement des plaintes	79
Le pouvoir des excuses	80

Interventions croisées – doublons dans la résolution des problèmes de facturation	81
Changement de culture : échec à l'examen	82
Se dévouer à l'engagement envers la clientèle	84
Coup de froid – le courant ne passe plus	87
Crédit et recouvrement – des excuses s'imposent	93
Se fier à des technicalités – consommateurs avertis	94
Pourquoi faire simple – les catégories de densité	95
Subtilités de classification – facturation du Service général	97
Deux ans trop tard – frais rétroactifs	100
Crédit n'égal pas cadeau	102
Encore des lunettes roses	103
Événements actuels et avenir d'Hydro One	107
Opinion	108
Recommandations	109
Hydro One Inc.	109
Penser aux clients	109
Communiquer de façon ouverte et transparente	109
Améliorer la formation du personnel et le soutien qui leur est apporté	110
Améliorer la prise d'appels et le contrôle de la qualité	110
Transformer la culture et la gouvernance de la compagnie	112
Améliorer les pratiques de service à la clientèle	113
S'engager envers la clientèle	114
Améliorer les pratiques de recouvrement	115
Clarifier les classifications	116
Revenir sur les leçons apprises	117
Faire rapport sur les progrès	118
Gouvernement de l'Ontario	118
Réponse	119
Annexe A – Réponse du Ministère	121
Annexe B – Réponse d'Hydro One	125

Résumé analytique

- 1** Les grandes sociétés du secteur public qui ont le monopole d'activités commerciales peuvent parfois oublier qu'elles ont été créées avant tout pour servir les citoyens. Hydro One, qui distribue l'électricité à 1,3 million de consommateurs ontariens, a fait une erreur majeure en mettant en place un nouveau système de facturation et de gestion des comptes en mai 2013. En planifiant et en implantant son « système d'information clientèle » en vue d'atteindre ses objectifs commerciaux, la compagnie a perdu de vue qu'elle se doit d'agir dans l'intérêt du public et n'a pas évalué correctement l'impact sur ses clients. Sa confiance excessive dans sa supériorité technique l'a menée à un sentiment de complaisance. Lorsque des problèmes sont survenus avec le nouveau système, la première réaction d'Hydro One a consisté à chercher d'urgence des solutions techniques, en oubliant de prendre en considération les répercussions de ces problèmes sur ses clients.
- 2** Peu après le changement de système, plus de 89 000 clients ont arrêté de recevoir des factures. Certains d'entre eux n'en ont pas eu pendant des mois avec le nouveau système, tandis que d'autres ont hérité de factures s'appuyant uniquement sur des estimations de consommation pendant de longues périodes. Puis, à mesure que les problèmes techniques étaient résolus, le système a généré une avalanche de factures multiples et d'énormes factures de « rattrapage », créant frustration et confusion chez les clients. Bon nombre d'entre eux n'ont pu que constater que des sommes importantes avaient été prélevées automatiquement de leurs comptes bancaires sans préavis ni explication. Des dizaines de milliers de comptes ont été touchés par des erreurs bizarres, alors qu'Hydro One s'affairait à éliminer les problèmes imprévus du système. Son centre d'appels externalisé et son centre interne de relations avec la clientèle ont eu la lourde tâche de répondre au flot d'appels et de plaintes sans avoir reçu la formation appropriée ni avoir en main les outils et ressources adéquats. Les pressions engendrées par la charge de travail ont contribué au développement d'un service à la clientèle mêlant impolitesse, insensibilité et qualité médiocre.
- 3** Le conseil d'administration et les cadres dirigeants d'Hydro One ont affirmé avoir été pris par surprise et ne pas être au courant de la crise qui était en train de se développer. Ils ont rejeté la faute sur les cadres subalternes, les accusant de leur avoir présenté des rapports trop optimistes. Certains représentants d'Hydro One ont délibérément occulté la réalité de la situation, esquivant les demandes des médias et allant même jusqu'à tromper l'organisme de réglementation du secteur de l'électricité, mon Bureau et d'autres intéressés quant à l'étendue et à la nature du désastre entourant la facturation et le service à la clientèle de la compagnie.

- 4 Hydro One a tenté de limiter les atteintes à sa réputation en s'occupant discrètement et de manière réactive des problèmes à mesure qu'ils survenaient. Chaque fois que des critiques apparaissaient dans la presse, la compagnie les rejetait et en minimisait l'importance, déclarant que seul un faible pourcentage de ses clients était touché par des problèmes de facturation. Ses statistiques et ses descriptions concernant les problèmes étaient nébuleuses et ont varié au fil du temps, finissant tout de même par confirmer qu'en février 2014, **84 394** clients avaient reçu soit de multiples estimations de factures, soit aucune facture pendant plus de 90 jours. En y ajoutant les milliers de personnes qui ont eu des déboires à cause d'autres erreurs du système et d'inexactitudes de facturation depuis mai 2013, le nombre de victimes du cafouillage d'Hydro One dépasse sans doute largement les 100 000.
- 5 Jusqu'en février 2014, au moment où j'ai lancé mon enquête et où la couverture d'Hydro One a finalement volé en éclats, la compagnie essayait fébrilement de diffuser des images positives. Depuis, elle fait face à une crise de confiance qui l'a secouée jusqu'au plus profond de sa vocation d'organisme du secteur public et a ébranlé son bilan financier. Hydro One a payé le prix fort pour tenter de rectifier le tir, dépensant plus de 88 millions \$ pour se sortir de la controverse et rétablir la confiance du public.
- 6 Mon Bureau a reçu un nombre sans précédent de plaintes en lien avec cette enquête – **10 565** au moment de la rédaction de ce rapport, et ce n'est pas fini. Même si leur nombre a sensiblement baissé au cours de la dernière année, environ une douzaine de personnes continuent de s'adresser à nous chaque jour pour nous faire part de leurs préoccupations en ce qui concerne la facturation et le service à la clientèle d'Hydro One.
- 7 La mauvaise gestion ahurissante d'Hydro One n'a pas pour origine des données défectueuses ou une défaillance dans la programmation des logiciels. Le tort revient plutôt à une culture organisationnelle empreinte de technocratie et de repli sur soi, complètement déphasée par rapport aux valeurs inhérentes au secteur public. Même quand Hydro One a finalement promis de replacer le client plus au centre de ses préoccupations, de mieux faire et de tirer des leçons de ses erreurs, elle a continué à faire preuve d'insensibilité et de mépris à l'égard de ses clients. En février 2015, le mois le plus froid depuis que les températures sont enregistrées en Ontario, la compagnie leur a menti et a tenté de les intimider en les menaçant de leur couper l'électricité.
- 8 L'épreuve d'Hydro One a permis de tirer au prix fort une leçon en matière d'administration publique : ses clients doivent être pris en considération dans chaque aspect de ses activités. Bien que le président-directeur général ait fait publiquement son *mea culpa* et que plusieurs changements aient été apportés afin

d'améliorer le service à la clientèle, il reste beaucoup à faire pour que la compagnie atteigne le niveau que méritent les citoyens de l'Ontario.

- 9** Le gouvernement de l'Ontario a récemment annoncé son intention de restructurer en profondeur Hydro One, en cédant notamment 60 % des parts de ce service public, tout en conservant une participation de 40 %. Il a également proposé de nommer un ombudsman à l'interne pour s'occuper des plaintes des clients à propos de la nouvelle entité privatisée. Mon enquête montre qu'au cours de son histoire, Hydro One n'a pas respecté les principes de la bonne administration publique qui est attendue de la part des organismes publics en Ontario. Durant le récent fiasco concernant la facturation et le service à la clientèle, ce dernier a été lamentablement en dessous de toute norme acceptable. Un ombudsman salarié d'une entreprise est en fin de compte loyal envers son employeur et ne peut remplacer une surveillance et des enquêtes indépendantes. En introduisant des changements structurels dans les activités d'Hydro One, le gouvernement de l'Ontario devrait s'assurer que l'intérêt du public est préservé en ce qui concerne l'accès à un service à la clientèle juste, rapide et efficace, avec entre autres le droit de recourir à mon Bureau.
- 10** Je fais **66** recommandations dans ce rapport, dont 65 visent à réorienter l'image que donne la compagnie Hydro One et à améliorer ses pratiques de fonctionnement afin de mieux servir l'intérêt du public en reflétant les valeurs d'ouverture, de transparence et de responsabilisation inhérentes au secteur public. Hydro One a accepté toutes ces recommandations. La recommandation 66 a pour objectif de veiller à ce que la mise en œuvre de mes recommandations se poursuive alors que le gouvernement de l'Ontario va de l'avant avec la restructuration proposée d'Hydro One. Malheureusement, en réponse à cette recommandation, le ministre de l'Énergie a confirmé que les plans de privatisation du gouvernement incluent l'abandon de la surveillance indépendante et externe exercée par mon Bureau.
- 11** Je vais surveiller les progrès réalisés par Hydro One en ce qui a trait au respect de ses engagements. Je vais aussi encourager le gouvernement à conserver les mécanismes existants de reddition de comptes, y compris la surveillance, par l'Ombudsman, d'Hydro One et de toute société qui lui succèdera. Mon rapport montre clairement l'incapacité d'Hydro One à communiquer de façon ouverte, honnête et proactive avec ses clients, l'organisme de réglementation, les responsables du ministère et mon Bureau. Je suis préoccupé du fait que, faute de vérifications indépendantes et impartiales des modalités de reddition de comptes, les parties prenantes se retrouvent encore une fois dans le noir.

Processus d'enquête

- 12** Mon Bureau a remarqué pour la première fois en 2012-2013 que le nombre de plaintes contre Hydro One avait tendance à augmenter, puisque nous en avons reçu alors 328, contre 232 l'année précédente¹. En 2013-2014, ce nombre a plus que doublé, ayant atteint **647** au début du mois de février 2014. La plupart des plaintes portaient sur des factures erronées, excessives, en double, différées de manière déraisonnable ou estimées à partir de critères obscurs. Nos tentatives de résolution des problèmes des clients se sont également de plus en plus heurtées à une obstruction de la part des responsables d'Hydro One, une expérience frustrante que j'ai comparée à « une lutte avec un cochon fuyant² ». Nous étions tout particulièrement préoccupés par les personnes qui se retrouvaient dans des situations de vulnérabilité et faisaient face à d'importantes difficultés financières et à beaucoup de stress à cause de leurs démêlés avec Hydro One.
- 13** Les plaintes concernaient fréquemment de grosses factures de « rattrapage » envoyées aux clients qui avaient reçu des estimations de factures ou aucune facture pendant de longues périodes, et à qui il n'était donné que peu de temps pour payer, sans parler du manque d'explications quant aux montants facturés. De nombreux plaignants ont aussi cité les longs délais d'attente pour finalement n'obtenir que des renseignements inadéquats de la part des centres de service à la clientèle d'Hydro One.
- 14** Étant donné le nombre croissant de plaintes ainsi que les délais et la mauvaise volonté d'Hydro One pour répondre à nos demandes de renseignements, j'ai annoncé le 4 février 2014 le lancement d'une enquête systémique sur les plaintes déposées contre Hydro One à propos de graves problèmes de facturation et de service à la clientèle. J'ai indiqué que l'enquête se concentrerait sur la transparence des méthodes de facturation de ce service public et sur la rapidité et l'efficacité de son processus de réponse aux préoccupations des clients.
- 15** L'enquête a été confiée à l'Équipe d'intervention spéciale de l'Ombudsman (EISO). Un groupe de sept enquêteurs l'a menée sous la houlette du directeur de l'EISO et avec l'aide de l'avocate principale.
- 16** Mon Bureau a reçu plus de plaintes contre Hydro One que contre n'importe quel autre organisme particulier au cours de nos 40 années d'existence. En plus des **647** plaintes initiales, près de 10 000 ont afflué après l'annonce du lancement de

¹ Ombudsman de l'Ontario, Rapport annuel 2012-2013, p. 32. En ligne :

https://ombudsman.on.ca/Resources/Reports/2012-2013-Annual-Report.aspx#Ministry_of_Energy

² <http://news.nationalpost.com/news/canada/like-wrestling-with-a-slippery-pig-ontario-ombudsman-to-investigate-hydro-one-after-increasing-complaints>

l'enquête. Pour gérer au mieux ce nombre sans précédent, mon Bureau a choisi une double approche : tandis que l'EISO s'occupait des problèmes systémiques majeurs, une équipe de 12 agents de règlement préventif et enquêteurs a trié les plaintes déposées contre Hydro One et a aiguillé les plaignants vers d'autres ressources si leurs problèmes se situaient hors du champ des compétences définies par notre mandat. Une autre équipe de 12 personnes s'est consacrée exclusivement à la résolution des cas individuels avec les 10 membres d'un groupe spécial d'intervention créé en février 2014 par Hydro One pour s'occuper des dossiers soumis par mon Bureau. Ce ne sont pas toutes les plaintes portées à l'attention de mon Bureau qui ont nécessité une référence à Hydro One ou un suivi par la compagnie. Toutefois, depuis avril 2013, notre intervention et les efforts d'Hydro One ont permis de résoudre **4 142** plaintes. Le directeur des enquêtes et l'avocate principale de mon Bureau ont aussi rencontré régulièrement les hauts responsables d'Hydro One tout au long de l'enquête.

- 17** J'ai rencontré plusieurs fois le président-directeur général d'Hydro One et ai abordé les thèmes systémiques que nous avons identifiés. J'ai également passé du temps sur les lignes téléphoniques avec mon personnel pour entendre par moi-même les préoccupations des plaignants.
- 18** L'EISO a effectué **190** entrevues, notamment avec d'anciens et d'actuels cadres supérieurs d'Hydro One, des organismes externes qui exécutent des travaux au nom de la compagnie, des plaignants et des intéressés.
- 19** Nos tentatives pour identifier et interviewer le personnel adéquat d'Hydro One ont été compliquées par un taux de roulement important au sein de la direction de la compagnie. Au cours du premier mois de l'enquête, deux cadres supérieurs du service à la clientèle ont quitté l'entreprise, l'un étant parti à la retraite et l'autre ayant été congédié. Le même mois, un autre responsable de tout premier plan est allé rejoindre les rangs d'une autre société. Au moins six autres cadres supérieurs ont changé de poste alors que l'enquête avançait, et la direction du centre d'appels externalisé a changé.
- 20** Les enquêteurs de l'EISO ont demandé que des séances d'information soient organisées au début de l'enquête avec Hydro One afin d'avoir une vue d'ensemble de son système de facturation et de certains des problèmes techniques en rapport avec la facturation. Ils ont également rencontré des représentants d'autres organismes, dont la Commission de l'énergie de l'Ontario et la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité.
- 21** De plus, quelque 25 membres du secteur et lanceurs d'alerte, dont d'anciens et d'actuels membres du personnel d'Hydro One et des employés de ses prestataires de services externes, ont communiqué avec nous pour nous faire part de leurs

- préoccupations concernant les problèmes de facturation et de service à la clientèle. Ils nous ont fourni des éclairages utiles sur la culture de la compagnie.
- 22** Des visites sur place et des entrevues du personnel ont été effectuées aux deux centres d'appels externalisés d'Hydro One situés dans les villes ontariennes de Markham et London. Aux deux endroits, nos enquêteurs ont pu observer des agents alors qu'ils traitaient des appels de clients.
 - 23** L'EISO a formulé deux demandes officielles suivies de plusieurs autres en vue d'obtenir des documents lorsqu'il s'est avéré que certains renseignements pertinents avaient été omis. La plupart des documents examinés étaient sous forme électronique – sur 10 clés USB, représentant l'équivalent de plus de **23 000** pages de documents sur papier. De plus, en réponse à notre demande concernant les communications électroniques de 12 membres du personnel d'Hydro One, nous avons reçu un disque dur contenant **151 471** courriels.
 - 24** Outre les plaintes relatives à la facturation et au service à la clientèle d'Hydro One, nous en avons reçu de nombreuses portant sur des sujets qui sortent du cadre de cette enquête – principalement, les tarifs de l'électricité et les compteurs intelligents. C'est la Commission de l'énergie de l'Ontario qui approuve les tarifs que les fournisseurs peuvent facturer aux clients pour l'électricité. Quant à l'initiative des compteurs intelligents, au moment où j'ai lancé mon enquête, elle faisait déjà partie des dossiers en cours d'examen par la vérificatrice générale de l'Ontario, qui a livré ses conclusions dans son rapport annuel du 9 décembre 2014, où elle a également exprimé ses préoccupations concernant les problèmes de facturation chez Hydro One. Dans ses recommandations, elle appelait à améliorer le suivi des demandes de renseignements et des plaintes, à renforcer l'éducation des usagers et à résoudre les problèmes du système de facturation³.
 - 25** L'EISO a aussi consulté d'autres services publics pour se renseigner sur les pratiques exemplaires en vigueur dans les instances canadiennes et internationales. L'Ontario est la seule province qui utilise une tarification en fonction de l'heure de consommation pour l'électricité et l'une des rares instances canadiennes à se servir de compteurs intelligents pour recueillir les renseignements concernant les heures de consommation.
 - 26** Étant donné le nombre sans précédent de plaintes, et le vif intérêt manifesté par les plaignants, les clients d'Hydro One et les représentants publics, j'ai fait une brève mise à jour publique de mon enquête le 11 mars 2015⁴.

³ Cette partie du rapport de la vérificatrice générale peut être consultée à l'adresse suivante : http://www.auditor.on.ca/fr/rapports_fr/fr14/311%20AR14%20fr.pdf

⁴ On trouvera la mise à jour à l'adresse suivante : <https://ombudsman.on.ca/Newsroom/Press-Release/2015/Ombudsman-receives-10,000--complaints-about-Hydro-.aspx>

Hydro One : un poids lourd de l'électricité

- 27** Hydro One Inc., la plus importante compagnie de transport et de distribution d'électricité en Ontario, appartient en totalité au gouvernement provincial, qui nomme son conseil d'administration. L'entreprise, dont les actifs totaux sont de 22,6 milliards \$, exerce ses activités en association avec cinq filiales⁵. Elle est source d'importants profits pour le gouvernement. En 2013, son bénéfice net a été de **803 millions \$**, ce qui a permis à la province d'empocher un dividende de **218 millions \$**.
- 28** La compagnie dessert directement 21 collectivités éloignées et distribue l'électricité à quelque 1,3 million de clients en milieu rural et urbain. Elle émet environ 1 million de factures par mois. Depuis 2002, Hydro One a confié à un opérateur privé externe le traitement des appels de clients, la facturation, le crédit et les recouvrements. Au départ, l'entreprise avait retenu les services d'Inergi LP pour s'occuper de ses centres d'appels, et cette société avait elle-même délégué cette responsabilité à Vertex Customer Management (Canada) Ltd. Depuis le 1er mars 2015, Inergi LP est directement responsable de ces services externalisés en vertu d'un nouvel accord portant sur trois ans.

Modernisation des systèmes

- 29** En 2011, dans le cadre d'un projet pluriannuel en quatre phases visant à moderniser ses systèmes informatiques, Hydro One a alloué 180 millions \$ au remplacement de son système d'information clientèle. Le système alors en vigueur fonctionnait sur une ancienne plateforme installée en 1998, qui n'était plus prise en charge par le fournisseur. Hydro One prévoyait que le nouveau système améliorerait le service à la clientèle et rapporterait jusqu'à 172 millions \$ en gains financiers sur une période de sept ans. La date initiale prévue pour la mise en place – ou « l'entrée en service » dans le jargon de la compagnie – de ce nouveau système était la longue fin de semaine de l'Action de grâce, en octobre 2012.
- 30** La compagnie avait remplacé avec succès d'autres systèmes d'information interne dans le cadre du projet, mais la dernière phase était la première à avoir, selon la propre expression d'Hydro One, « un impact direct sur les contacts avec la clientèle ». Le système d'information clientèle est utilisé pour de nombreuses fonctions du service à la clientèle, dont la facturation et la gestion des comptes.

⁵ Les cinq filiales sont Hydro One Networks Inc. (principale responsable des secteurs qui ont fait l'objet de mon enquête), Hydro One Remote Communities Inc., Hydro One Telecom Inc., Hydro One Brampton Networks Inc. et Norfolk Power Distribution Inc.

C'est aussi une ressource importante pour le personnel des centres d'appels, qui traite à peu près 1,5 million d'appels de clients et 280 000 envois de correspondance chaque année.

31 Hydro One a estimé que le nouveau système accroîtrait de 5 % le nombre de problèmes résolus au premier contact avec le centre d'appels, tout en diminuant de 20 secondes la durée moyenne de traitement d'un appel et de 16 secondes celle du traitement de la correspondance.

32 Tout le monde s'attendait à ce que, comme pour tout changement de système, les plaintes de clients augmentent vraisemblablement à court terme. Hydro One prévoyait que, pour les questions courantes, le nombre et la durée moyenne de traitement des appels grimperaient d'environ 20 % le premier mois, mais qu'ils redeviendraient normaux au bout de cinq mois. La compagnie envisageait d'autre part une hausse de 25 % au cours du premier mois de la durée moyenne de traitement et du nombre des appels plus compliqués, mais s'attendait dans ce cas à un retour à la normale dans un délai de 10 mois.

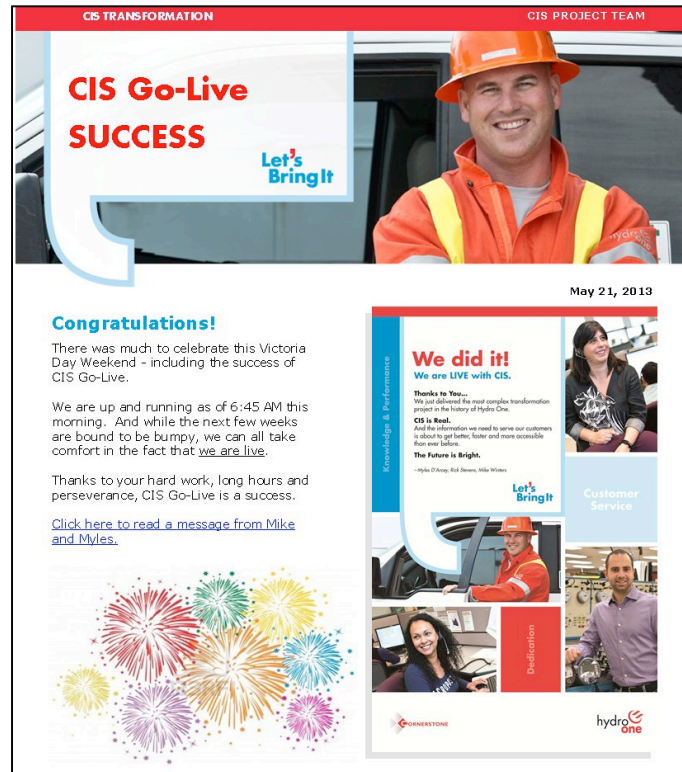


Figure 1: Bulletin interne d'Hydro One, 21 mai 2013.

33 Notre enquête a révélé que les prévisions d'Hydro One étaient complètement erronées. Pour commencer, le lancement a eu sept mois de retard. Le nouveau système d'information clientèle n'est pas « entré en service » avant la longue fin de semaine de la fête de la Reine, le 21 mai 2013.

- 34** La compagnie a tout de même célébré le succès avec prudence. Dans un bulletin interne le jour du lancement, elle déclarait : « Ça y est! », puis : « Il y avait beaucoup de choses à célébrer cette fin de semaine de la fête de la Reine – notamment le succès de l’entrée en service [du système d’information clientèle]! » Le bulletin faisait remarquer que « même si les quelques prochaines semaines ne manqueront pas d’être mouvementées, nous pouvons quand même tous nous réjouir que le système soit entré en service ».
- 35** D’après les courriels internes que nous avons examinés, les problèmes techniques ont commencé à apparaître peu de temps après l’entrée en service du système, mais les responsables étaient convaincus qu’ils pourraient être résolus. Des membres expérimentés du personnel d’Hydro One considéraient eux aussi la situation comme beaucoup moins problématique que l’installation du système précédent en 1998, qui avait provoqué le retard de 200 000 factures. Comme l’un d’eux l’a déclaré dans un rapport de vérification interne : « Tout le monde était soulagé que les problèmes semblent moins importants que ce qui aurait pu être redouté. Ça a peut-être conduit à un sentiment d’autosatisfaction. »
- 36** Les courriels internes aux alentours de juin 2013 font référence à des crises quotidiennes, mais aussi à des améliorations. Le sentiment dominant était que le pire était passé – l’un d’eux mentionnait même qu’il n’y avait aucune « nouvelle importante » ni « aucun problème susceptible d’intéresser le Toronto Star jusqu’à présent ». En septembre 2013, un vent d’optimisme a même soufflé chez Hydro One lorsque la compagnie a remporté pour la deuxième fois un prix décerné par l’entreprise qui avait conçu son système d’information. Hydro One a reçu des éloges pour avoir contribué à s’assurer que « le fonctionnement du service à la clientèle demeure en pointe dans l’industrie, notamment en ce qui concerne la fiabilité des contacts avec les centres d’appels et l’amélioration de la précision et de la rapidité du processus de facturation⁶ ».
- 37** Malheureusement, ces bonnes nouvelles se sont révélées être le calme avant la tempête. En l’espace de quelques mois, il est apparu clairement que les prévisions d’Hydro One concernant l’impact du changement de système sur le centre d’appels étaient radicalement fausses. Les problèmes liés à ce changement ont très vite conduit à une vague sans précédent de confusion, de frustration et d’indignation chez les clients, qui s’est soldée par une augmentation exponentielle du nombre et de la durée moyenne de traitement des plaintes. Comme nous l’a dit un responsable de centre d’appels, les objectifs prévus initialement « ont volé en éclats ».

⁶ En 2012, Hydro One a reçu un prix de l’« innovation technologique de pointe » pour récompenser son « engagement à répondre aux besoins des clients tout en s’employant à construire le réseau de l’avenir grâce à la réalisation de projets qui couvrent l’ensemble de la chaîne de valeur de ses activités ».

- 38** En février 2014, lorsque j'ai lancé mon enquête, Hydro One ne pouvait plus nier faire face à de graves problèmes systémiques et à la méfiance généralisée du public.

Erreurs flagrantes et factures inexplicables

- 39** Hydro One a installé le nouveau système d'information clientèle dans le but de résoudre des problèmes historiques liés à ses programmes de facturation et de gestion des comptes. Néanmoins, la grande majorité des plaintes déposées à mon Bureau concernent des questions de facturation – clients ayant reçu des factures erronées, multiples, s'appuyant sur des estimations de consommation pendant de longues périodes, de grosses factures de « rattrapage », ou absolument aucune facture. Nous avons aussi eu des plaintes relatives à une multitude d'autres problèmes, comme des prélèvements automatiques incorrects sur des comptes bancaires, des avis de débranchement et un service à la clientèle déficient.
- 40** Certains clients ont finalement résolu leurs problèmes et même reçu, à titre de geste commercial, un crédit équivalant aux frais de service mensuels, mais cela ne s'est généralement produit qu'après un effort soutenu de leur part. Bon nombre d'entre eux nous ont dit qu'ils s'étaient adressés à de multiples reprises au centre d'appels d'Hydro One et que leurs plaintes étaient plusieurs fois remontées aux échelons supérieurs – pour en fin de compte ne recevoir que des réponses confuses, contradictoires, différées et inappropriées.
- 41** Voici quelques exemples parmi les milliers de récits que nous avons entendus durant notre enquête. Aussi souvent que possible, nous avons cité les noms des clients, avec leur accord, mais un grand nombre de ceux qui se sont plaints à nous ont préféré rester anonymes pour diverses raisons, dont la crainte des conséquences.
- 42** Un homme âgé de **Timmins** s'est rendu compte que quelque chose n'allait pas lorsqu'Hydro One a arrêté les prélèvements automatiques sur son compte bancaire en mai 2013. Puis, en septembre de la même année, sa banque l'a appelé pour l'avertir qu'Hydro One essayait de saisir plus de **10 000 \$** de son compte. Il a réussi à empêcher le versement, qu'Hydro One a reconnu être excessif, mais il a été avisé que l'affaire pourrait prendre un an avant d'être résolue. Puis, sans préavis, Hydro One a prélevé une somme encore plus importante sur son compte bancaire – en y incluant des frais pour retard de paiement. La compagnie a finalement rendu l'argent, mais pas avant que ce client accablé ne se retrouve à devoir payer des frais de découvert. La situation ne s'est débloquée qu'en janvier 2014, lorsque sa facture a été réduite à **778 \$**. Il a été soulagé que l'affaire soit

résolue, mais contrarié de n'avoir reçu aucune excuse ni explication claire sur ce qui s'était passé.

- 43** Un homme d'**Inglewood** a vendu sa propriété en avril 2013, mais a attendu des mois sa dernière facture, qu'il pensait être inférieure à 100 \$. Il a été stupéfait de recevoir une lettre d'une agence de recouvrement en octobre 2013, lui disant qu'il devait **18 000 \$**. Il s'est adressé au centre d'appels d'Hydro One, parvenant même à parler à un cadre supérieur. En novembre 2013, Hydro One lui a assuré qu'il s'agissait tout simplement d'une grossière erreur. Puis, en août 2014, une autre agence de recouvrement a commencé à le harceler pour qu'il verse l'argent. Lorsque nous sommes intervenus, nous avons appris qu'il y avait eu un problème au cours du transfert des données vers le nouveau système d'information clientèle, expliquant les frais de consommation élevés. En fait, cet homme ne devait que **56,35 \$**. Il a été ahuri par le service à la clientèle cauchemardesque auquel il s'est retrouvé confronté et par l'attitude cavalière à laquelle il s'est heurté quand il a essayé de corriger la situation. Il a décrit le service à la clientèle d'Hydro One comme un service « bien rodé dans l'art de dévier du sujet, qui ne faisait pas réellement le moindre effort pour traiter la question posée ». Comme il l'a dit :

Tout est soigneusement répété, scénarisé... Ce n'est pas la bonne façon de mener des affaires, pour qui que ce soit, et encore moins pour un service public provincial.

- 44** Malgré de multiples appels passés à Hydro One, une femme de **Huntsville** voyait ses efforts rester vains alors qu'elle tentait de comprendre pourquoi elle n'avait reçu aucune facture d'électricité pendant neuf mois après avril 2013 – pour hériter ensuite d'une facture contenant une estimation excessive de **1 800 \$**. Elle s'est plainte et a reçu une autre estimation de facture s'élevant à **700 \$** de moins, mais sans la moindre explication. Elle a continué à exiger des réponses et a finalement appris en 2014 qu'en raison d'arriérés dus à la charge de travail, le système d'Hydro One n'avait pas été mis à jour pour prendre en compte le changement de son compteur en février 2013. Toute une série de relevés non plausibles ont suivi, qui ont conduit le système à bloquer ses factures jusqu'à ce qu'elles puissent être examinées et réajustées. Une fois la situation rectifiée, Hydro One l'a créditée de neuf mois de frais de service et a établi pour elle un plan de remboursement sans intérêt du solde à payer.
- 45** Un homme de **Kilworthy** s'est adressé au centre d'appels d'Hydro One après n'avoir reçu aucune facture pendant un an. Il a été avisé qu'il devait **3 600 \$**. Lorsqu'il a contesté le montant, l'agent du centre d'appels lui a reproché d'avoir donné la mauvaise adresse, lui a dit qu'il était redevable de frais de retard et a placé son compte sur la liste de débranchement. Il a appris plus tard que son adresse n'avait pas été correctement transférée au nouveau système. Finalement,

Hydro One a présenté des excuses, lui a octroyé un crédit correspondant à 12 mois de frais de service et a annulé l'avis de débranchement.

- 46** Au cours de l'automne 2013, une femme âgée de 84 ans du **Comté de King** a arrêté de recevoir ses factures d'électricité, qui se montaient jusqu'alors en moyenne à **200 \$** par mois. Puis, inexplicablement, elle a reçu trois factures le même mois, couvrant la même période, d'un montant de **9 000 \$** chacune. Angoissée, elle s'est adressée au centre d'appels d'Hydro One, qui lui a assuré que le problème serait réglé. En février 2014, Hydro One lui a envoyé une facture plus raisonnable de **640 \$** et a présenté des excuses, mais elle n'a jamais su pourquoi un tel montant lui avait été facturé en un seul mois. La compagnie a affirmé à mon Bureau que la confusion était due à une erreur humaine et elle a offert à la cliente un crédit équivalant à cinq mois de frais de service.
- 47** Un homme de **Sudbury** a reçu une facture de **19 152 \$** en avril 2014 après une longue période où il n'avait eu que des estimations de factures. Nous avons appris que son compteur avait été remplacé en novembre 2013, mais la mise à jour par le système ne s'était faite que quatre mois plus tard. Lorsque les relevés réels de son compteur sont arrivés, le système lui a alors facturé à tort de nombreuses fois le montant qu'il devait. Une fois l'erreur corrigée, sa facture a été réduite à **74 \$**.
- 48** Après une longue période où il n'avait eu que des estimations de factures, un homme de **Bolton** n'a reçu aucune facture de juin à septembre 2013. Puis, à partir d'octobre est arrivée une série de factures déroutantes, certaines s'appuyant sur des estimations de consommation et d'autres sur les relevés réels du compteur, avec au beau milieu, pour faire bonne mesure, des factures annulées et corrigées. L'homme s'étant plaint à Hydro One, la compagnie lui a envoyé un nouvel ensemble de factures portant sur une période de trois ans, avec un solde débiteur de **73 385 \$**. Horrifié, le client a contesté ce montant, qu'Hydro One a fini par réduire de **8 489 \$**, sans toutefois pouvoir expliquer pourquoi une telle somme étant encore due. Après notre intervention, Hydro One a recalculé les frais, établi que le solde final était en fait de **34 476,29 \$** et a offert à l'homme un plan de remboursement sur trois ans.
- 49** En juillet 2013, **Madeleine Fex-Tinkis**, une dame âgée de **Lively**, a reçu un appel d'Hydro One, l'avertissant qu'elle devait s'attendre à une grosse facture. Cependant, elle n'a reçu aucune facture jusqu'en octobre 2013, quand elle en a eu plusieurs d'un total de **2 208 \$**, accompagnées d'un avis indiquant que l'argent serait prélevé auprès de sa banque dans un délai de deux semaines. Elle a désespérément tenté d'appeler Hydro One pour établir un plan de remboursement. N'ayant eu aucune nouvelle, elle a dû recourir à sa marge de crédit pour se préparer au prélèvement. Puis, en janvier 2014, elle a reçu un ensemble de 15 factures, calculées à partir des relevés réels de son compteur, couvrant la même

- période de facturation et indiquant qu'elle devait 540 \$ de plus. Ce n'est que quand nous avons communiqué avec Hydro One que nous avons eu une explication concernant ses calculs. Finalement, la compagnie a accordé à la dame un crédit de 310,05 \$ sur les frais de service et a mis en place un plan de remboursement du solde. Sans surprise, la cliente mécontente a décidé de ne plus adhérer au plan de paiement préautorisé d'Hydro One.
- 50** Un homme de **Matheson** qui n'avait reçu aucune facture pendant l'été de 2013 a eu la mauvaise surprise d'hériter de six estimations de factures en octobre la même année. Il a appelé Hydro One, qui lui a assuré que son cas serait étudié, ce que personne n'a fait. En février 2014, sans crier gare, la compagnie a prélevé **1 959 \$** sur le compte bancaire du client. Lorsque celui-ci a demandé à Hydro One ce qui s'était passé, l'entreprise a examiné son dossier et a découvert qu'il avait trop payé sur son plan de facturation. Elle a remboursé la somme qu'elle avait prélevée et a offert à l'homme un crédit de **144 \$** sur les frais de service.
- 51** **William et Lise Burley de Porcupine** se sont adressés à nous, choqués par la facture de **11 638 \$** qu'ils avaient reçue en février 2014. Durant quatre ans, ils avaient payé leur électricité sur la base de la consommation estimée et ils ont été déconcertés par cette énorme facture. Après notre intervention, Hydro One a finalement réduit leurs frais à **2 238 \$**.
- 52** **Shannon Lebrun** a déménagé en juillet 2013, peu de temps après la mise en place du nouveau système d'information clientèle. Elle n'a reçu aucune facture pendant plus d'un an. En rentrant un jour chez elle en novembre 2014, elle a constaté que l'électricité lui avait été coupée. Elle a dû louer une génératrice et, pour couronner le tout, Hydro One lui a réclamé 155 \$ d'intérêts et 147 \$ de frais de débranchement et de rebranchement. Elle a découvert que la compagnie avait envoyé les factures et les avis de débranchement à son ancienne adresse et l'avait appelée à son ancien numéro de téléphone. Le centre d'appels lui a reproché de ne pas s'être renseignée plus tôt sur l'absence de factures. Lorsque mon Bureau est intervenu, Hydro One a reconnu que le centre d'appels n'avait pas mis à jour le système avec les nouvelles coordonnées de Mme Lebrun. Celle-ci a reçu des excuses et un crédit de **233 \$** sur son compte, correspondant à 14 mois de frais de service. Les frais liés au débranchement ont aussi été annulés.
- 53** Un homme de **Schumacher** a été ébahi en juin 2014 lorsqu'il a reçu un ensemble de factures s'élevant à un total de **45 000 \$** et couvrant une période de trois ans – il avait déjà payé certaines d'entre elles. Paniqué, il s'est adressé à Hydro One et a été mis en relation avec un responsable, qu'il a trouvé arrogant et mal informé. Désespéré, il a écrit à toutes les entités auprès desquelles il pensait pouvoir trouver de l'aide, y compris mon Bureau. Il a décrit la façon dont il avait été « laissé dans l'angoisse, sans pouvoir se faire entendre, frustré et brimé ».

Finalement, Hydro One a communiqué avec lui. Il a été stupéfait d'apprendre qu'à cause d'un problème de confusion de compteur, l'électricité consommée par une mine d'or voisine lui était facturée. En août 2014, ses frais ont été réduits à **9 723,04 \$**, un crédit de 34 mois sur les frais de service lui a été octroyé et un plan de remboursement a été établi pour lui. Puis, juste au moment où les choses s'étaient arrangées, il a reçu deux autres factures à quelques jours d'intervalle, l'une de **15 000 \$** et l'autre de **12 000 \$**. Hydro One lui a assuré qu'il pouvait les ignorer, mais il nous a dit qu'il trouvait que « toute cette expérience n'avait été qu'une longue série de mauvais traitements ».

- 54** Après n'avoir reçu aucune facture entre juillet 2013 et mars 2014, un homme de **Waterloo** en phase terminale de cancer a été abasourdi d'apprendre qu'il devait plus de **10 000 \$** à Hydro One. La compagnie a accepté de lui accorder un rabais, tout en commençant à le menacer de lui couper l'électricité. Après notre intervention, les avis de débranchement ont été annulés. Au moment de la rédaction de ce rapport, Hydro One était toujours en train d'examiner le compte de ce client.

Qui allez-vous appeler? Plaintes de clients

- 55** Quand les clients écrivent à Hydro One ou appellent son numéro 1-888 pour demander des renseignements sur la facturation et le service, ils sont mis en relation avec le centre externalisé de communications clients pour une réponse. Ce centre – désigné tout au long de ce rapport sous le nom de « centre d'appels » – reçoit environ 6 000 appels par jour dans l'ensemble de ses deux sites, se trouvant dans les villes ontariennes de Markham et London. Le site de London s'occupe principalement du recouvrement et prend en charge les appels surnuméraires ne pouvant être traités à Markham.
- 56** Les clients qui sont encore insatisfaits après avoir parlé à un agent peuvent demander à s'entretenir avec un superviseur, qui est censé essayer de résoudre leurs problèmes. Les plaintes qui n'ont pas été réglées peuvent être transmises au centre interne de relations avec la clientèle d'Hydro One. Ce centre s'occupe aussi des communications venant des députés provinciaux, de la Commission de l'énergie de l'Ontario, de mon Bureau ou de clients en rapport avec n'importe lequel d'entre eux.
- 57** Le nouveau système d'information clientèle d'Hydro One a eu un impact qui a failli tourner à la catastrophe sur le centre d'appels et le centre de relations avec la clientèle.

Appels et plaintes après le lancement

- 58** En mai 2013, le nombre d'appels liés à la facturation adressés au centre d'appels était de **55 147**. Le premier mois après le lancement du nouveau système, il est passé à **84 966** – soit une hausse de **54 %**, nettement supérieure à l'estimation de **20 %** utilisée durant les étapes de planification du projet. En septembre 2013, il était toujours exceptionnellement élevé – autour de **73 000**. Il a fallu presque un an avant qu'il ne retourne à la normale.
- 59** Le nombre de plaintes transmises aux échelons supérieurs au sein du centre d'appels a aussi augmenté considérablement. En avril 2013, il y en avait eu **1 370**. Après la mise en place du nouveau système en mai, ce nombre a constamment progressé. En septembre 2013, les cadres essayaient de traiter **3 428** plaintes qui étaient remontées jusqu'à eux. En février 2014, ils ont dû faire face à un afflux de **3 970** plaintes non réglées, soit près du triple de la charge ordinaire.
- 60** Lorsque mes enquêteurs ont visité le centre d'appels de Markham en février 2014, ils ont été avisés qu'il y avait 220 employés à Markham et 80 à London. Ces chiffres prenaient en compte une augmentation de 40 % des effectifs, réalisée avant la mise en place du nouveau système, en prévision de la hausse du nombre d'appels. Des heures supplémentaires obligatoires ont également été instaurées par intermittence d'avril à octobre 2013, puis de nouveau en mars et avril 2014. Nous avons été informés que la direction prévoyait au départ de mettre à pied les employés supplémentaires en novembre 2013 mais qu'à cause de l'avalanche d'appels de clients, ces licenciements n'ont jamais eu lieu.
- 61** En décembre 2013, un haut responsable du centre d'appels a indiqué dans un courriel adressé à la direction d'Hydro One :

Nous avons purement et simplement du mal à faire face au nombre de plaintes. En temps normal, nous avons à peu près 8 ou 9 personnes chargées des plaintes qui remontent aux échelons supérieurs. En ce moment, c'est plutôt autour de 20 et nous avons quand même de la difficulté à répondre à une large part des appels. [...]

Nous faisons de notre mieux pour maintenir un équilibre entre toutes ces demandes de ressources avec un effectif qui est actuellement à son maximum. Nos ennuis continus concernant la facturation et les exceptions sont au cœur du problème. Nous devons trouver un moyen de résoudre rapidement les problèmes qui continuent à générer des appels et des plaintes.

- 62** En février 2014, après le lancement de mon enquête, la décision d'augmenter le nombre d'employés au centre d'appels pour le faire passer à **435** a été approuvée. Il en a été de même pour porter ce nombre à **569** en mai 2014. Les heures supplémentaires obligatoires ont été réinstaurées en mars 2014.
- 63** Cependant, le personnel du centre d'appels a continué à être dépassé par le nombre et la complexité des demandes de renseignements des clients. D'après les courriels internes que nous avons examinés, un cadre d'Hydro One a appris lors d'une réunion en mars avec des représentants de la Commission de l'énergie de l'Ontario que certains membres du personnel du centre d'appels laissaient entendre aux clients que « le seul moyen de résoudre rapidement leur problème de facturation » était de s'adresser à la Commission. Un autre responsable décrivait la situation au centre d'appels en la comparant à « un appel à l'aide ».
- 64** En avril 2014, Hydro One a créé un bureau spécial de traitement, tenu par des agents du centre d'appels ayant suivi une formation, pour s'occuper des appels de clients concernant les factures élevées. Ce bureau a répondu à 885 appels lors des deux premiers jours de son existence.

Arriérés de traitement du centre de relations avec la clientèle

- 65** Le mois précédant la mise en place du nouveau système, le centre interne de relations avec la clientèle d'Hydro One avait des arriérés de traitement d'environ **300** plaintes. En décembre 2013, ce nombre avait grimpé à **691**. Voici ce que nous a dit un représentant d'Hydro One concernant la situation à la fin de 2013 : « Nous n'étions pas en mesure de faire baisser ce chiffre, nous arrivions juste à faire du surplace. » La plupart des plaintes venaient de clients qui n'avaient reçu aucune facture ou qui en avaient eu d'anormalement élevées. Le règlement de bon nombre de plaintes a pris un retard de quatre mois ou plus.
- 66** Le centre de relations avec la clientèle employait historiquement huit personnes. Lors de la planification du nouveau système, il avait été prévu que trois employés supplémentaires seraient temporairement nécessaires pour traiter les plaintes. Cependant, à la fin de l'automne de 2013 et jusqu'en 2014, le personnel du centre a plus que doublé pour faire face à l'afflux de plaintes. Ce n'est qu'en mars 2014 que le centre a été en mesure de commencer à réduire les arriérés de traitement.

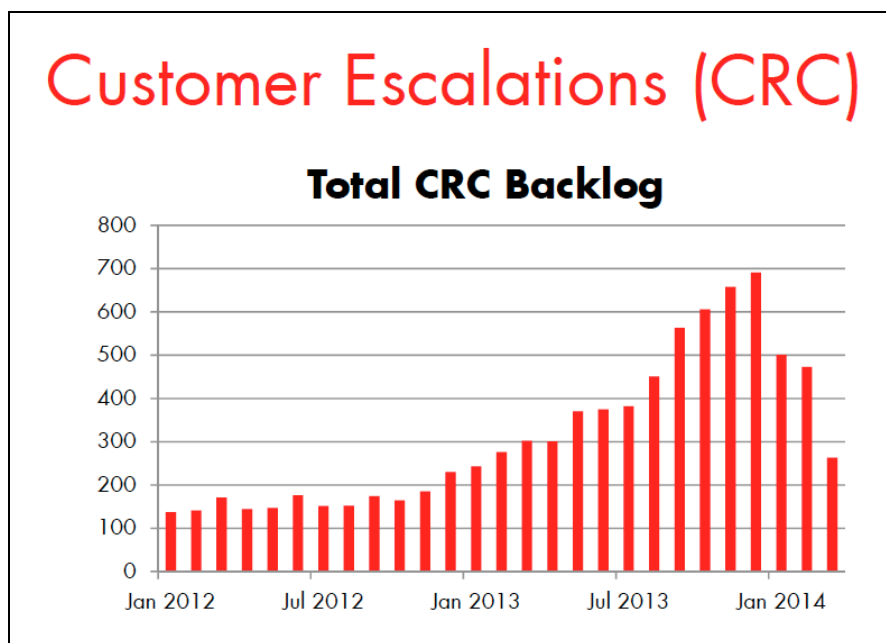


Figure 2 : Graphique montrant l’augmentation des arriérés de traitement des plaintes transmises au centre interne de relations avec la clientèle d’Hydro One, entre janvier 2012 et janvier 2014. Source : Document interne d’Hydro One.

Problèmes techniques

- 67** De nombreuses plaintes consécutives au passage au nouveau système ont été la conséquence de problèmes techniques touchant la facturation. Ces problèmes, identifiés comme des « défauts » et « exceptions », n’ont plongé que trop fréquemment les clients dans des situations où ils recevaient des estimations de factures pendant de longues périodes, de grosses ou de multiples factures leur arrivant soudainement, ou encore aucune facture. Notre examen des courriels d’Hydro One a révélé une série d’incidents.

Défauts détectés

- 68** Lors de la mise en place et de l’utilisation de systèmes de données, il n’est pas rare que des « défauts » surgissent, comme des erreurs de codage ou de données qui nécessitent des corrections et des solutions techniques. Hydro One nous a dit qu’au moment du lancement du système d’information clientèle, il n’y avait pas de « défauts de gravité 1 » – c’est-à-dire de problèmes qui compromettraient de façon critique son fonctionnement ou les données générées. En revanche, au démarrage, il y avait **232** défauts plus ou moins graves. D’après un courriel

interne, entre le 21 mai et le 20 septembre 2013, **6 509** défauts ont été enregistrés. En février 2014, il y en avait **618** en attente d'être réglés. Le nombre de nouveaux défauts depuis le début de mon enquête dépasse les **1 000**. Dans plusieurs cas, les mêmes problèmes ont dû être rectifiés à plusieurs reprises.

- 69** D'après les dossiers d'Hydro One, les défauts du système ont réduit la capacité des agents du centre d'appels et du personnel du centre de relations avec la clientèle à répondre aux préoccupations des clients. Les agents avaient de la difficulté à voir l'historique des clients sur leurs écrans d'ordinateur, ce qui les gênait dans leurs efforts de règlement ou d'explication des problèmes de facturation ou de compteurs. Le personnel du centre de relations avec la clientèle ne pouvait pas lui non plus accéder à certaines données sans l'aide du centre d'appels. La plupart des cas portant sur l'absence d'émission de factures ou les mauvaises estimations ne pouvaient pas non plus être réglés facilement à cause des défauts du système, contribuant à l'accumulation d'arriérés de traitement importants.
- 70** Hydro One nous a déclaré ne pas pouvoir confirmer le nombre de comptes clients touchés par chaque défaut. Cependant, en mai 2014, nous avons appris, en consultant les dossiers d'Hydro One, qu'il y en avait **101 244** en tout, dont **49 894** nécessitaient des corrections dans la facturation.
- 71** Les problèmes sont apparus peu après la mise en place du système. Il ne s'était écoulé que quelques jours quand un compte a été signalé pour une facturation de 11 000 \$ alors que la consommation normale d'électricité du client s'élevait à 300 \$. Des courriels internes d'Hydro One datés du 24 mai 2013 font référence à un défaut ayant conduit à des prélèvements électroniques excessifs de fonds sur les comptes bancaires de **140** clients. Le défaut était lié à des annulations antérieures de factures qui avaient été transférées depuis l'ancien système. Un compte a été débité à tort de **58 000 \$**. Un particulier a eu **50 000 \$** prélevés par erreur. Le 31 mai 2013, la compagnie a découvert que le système générait en double des lettres confuses concernant des plans de versements, ainsi que certaines lettres avec des adresses incomplètes et d'autres sans renseignements sur les compteurs.
- 72** En juin 2013, des milliers de clients ont été touchés par divers défauts. Le 5 juin, plus de **3 000** factures indiquaient zéro frais. Le 11 juin, Hydro One a identifié plus de **40 000** comptes de particuliers présentant des estimations excessivement élevées. Un détaillant a reçu six factures très surestimées à cause d'un défaut du système – dont une de plus de **3 millions \$**. Le 18 juin, le système a effectué par erreur des estimations de consommation sur **27 575** comptes pour lesquels les données réelles d'utilisation étaient disponibles.

- 73** En juillet 2013, un problème est survenu chez des clients bénéficiant de plans de versements échelonnés, qui ont été facturés inexplicablement pour des retards de paiement. Un détaillant a eu **163 000 \$** prélevés automatiquement auprès de sa banque bien que la facture en question ait déjà été payée. Ces frais ont par la suite été remboursés et l'erreur rectifiée. Les agents ont reçu l'ordre de dire ceci aux personnes qui les appelaient pour se plaindre de ce problème : « Nous sommes extrêmement désolés de cette erreur. »
- 74** En août 2013, **8 200** comptes ont été touchés par un défaut qui ajoutait à tort une consommation antérieure d'électricité à de nouvelles factures. Un membre du personnel d'Hydro One a aussi alerté la direction à propos d'un défaut qui a conduit à une tentative de prélèvement automatique de 10 000 \$ du compte bancaire de l'église de son beau-père. « Je pense que nous devons nous demander comment une facture 200 fois plus importante que la normale a réussi à passer à travers tous les mécanismes de contrôle », a-t-il écrit dans un courriel.
- 75** Quelque **48 000** clients ont aussi été victimes d'un défaut qui a fait apparaître sur leurs factures une consommation totale en kilowatts pour la période de facturation qui ne correspondait pas à leurs renseignements concernant les heures de consommation. De ce fait, **21 014** clients ont été sous-facturés, tandis que **20 912** ont été surfacturés.
- 76** Les défauts provoquant des prélèvements automatiques erronés et des estimations de factures inexactes ont persisté durant l'automne de 2013. En septembre, Hydro One a également signalé que 12 atteintes à la vie privée avaient été relevées en lien avec des clients facturés à un mauvais nom.
- 77** Les erreurs dans le système ont perduré une bonne partie de l'année 2014. En février, un défaut relatif à des renseignements incorrects concernant les heures de consommation a fait gonfler les factures. Un autre défaut a conduit à la production de premières factures erronées pour quelque **30 000** nouveaux clients. Un client a reçu une facture dépassant les **35 000 \$** pour une ferme vacante, alors que le montant réel qu'il devait était de seulement **122 \$**. En avril, une combinaison de facteurs a fait qu'une entreprise a hérité d'une facture de plus de **15 millions \$** plutôt que du **4 034,47 \$** qu'elle devait. En mai, Hydro One a prélevé **9 000 \$** sur le compte d'un client sans vérifier auparavant pourquoi le système indiquait une consommation d'électricité exceptionnellement élevée pendant deux mois.
- 78** En juin 2014, un client a été facturé par erreur **20 087,64 \$** au lieu de **1 309,71 \$**, et la garnison Petawawa de l'Armée canadienne s'est vue réclamer à tort plus de **50 millions \$**. Un mois plus tard, une entreprise a reçu indûment une facture de **11 millions \$**.

Here's what you owe	
Balance forward	\$4,428.80
Your new charges	\$50,747,089.25
Ⓢ Total amount you owe	\$50,751,518.05
The total amount you owe, as indicated on this bill, is due on the billing date. Your payment for this invoice is due on July 8, 2014 (the Required Payment Date).	

Figure 3 : Extrait de la facture erronée de 50,7 millions \$ reçue par la garnison Petawawa.

- 79** En novembre 2014, Hydro One nous a avisés que **32 766** comptes avaient fait l'objet d'une facturation erronée : **13 650** avaient été sous-facturés d'une moyenne de 46,84 \$ (639 460 \$ en tout), et 19 160 avaient été surfacturés d'une moyenne de 26,32 \$ (504 410 \$ en tout). La compagnie a finalement décidé de ne pas réclamer les frais dus par les comptes sous-facturés.

Exceptions qui confirment la règle

- 80** La plupart des clients d'Hydro One reçoivent des factures mensuelles. Les factures sont générées par le système d'information clientèle, en s'appuyant principalement sur les données de consommation d'électricité recueillies et transmises électroniquement à la compagnie par le compteur dit « intelligent » situé sur la propriété. Si les renseignements sur la consommation ne sont pas reçus – par exemple, quand un compteur ne communique pas les données pour une raison quelconque –, la facture est établie à partir d'une estimation. Lorsqu'une erreur est détectée dans le calcul d'une facture, le système annule et réémet la facture.
- 81** S'il y a des problèmes ou des erreurs, comme des relevés de compteur incomplets ou douteux, le système crée une « exception ». Des exceptions peuvent être générées à divers points du système. Celui-ci est conçu de sorte à détecter automatiquement de grands nombres d'exceptions et à empêcher le traitement des comptes tant que les problèmes associés ne sont pas réglés. Hydro One nous a dit qu'il est normal que le système génère des exceptions, et que celles-ci ne posent pas de problème à condition d'être éliminées lors du cycle de facturation.
- 82** L'un des avantages prévus du nouveau système d'information clientèle était qu'il devait réduire les exceptions en rapport avec la facturation à 400 000 par an. Mais en fait, il y en a eu encore plus qu'avant. Comme le montre le graphique ci-après, le nombre d'exceptions liées au « service à la clientèle » a culminé à **114 754** durant la semaine du 12 août 2013. Le 13 février 2014, le président-directeur

général d'Hydro One a indiqué au conseil d'administration que **700 000** exceptions dans le domaine de la facturation avaient été éliminées. En revanche, il n'a pas mentionné le nombre d'exceptions toujours en suspens, qui était de **93 200** le 21 février. En avril 2014, il y avait des arriérés de traitement de **84 300** exceptions attendant d'être réglées.

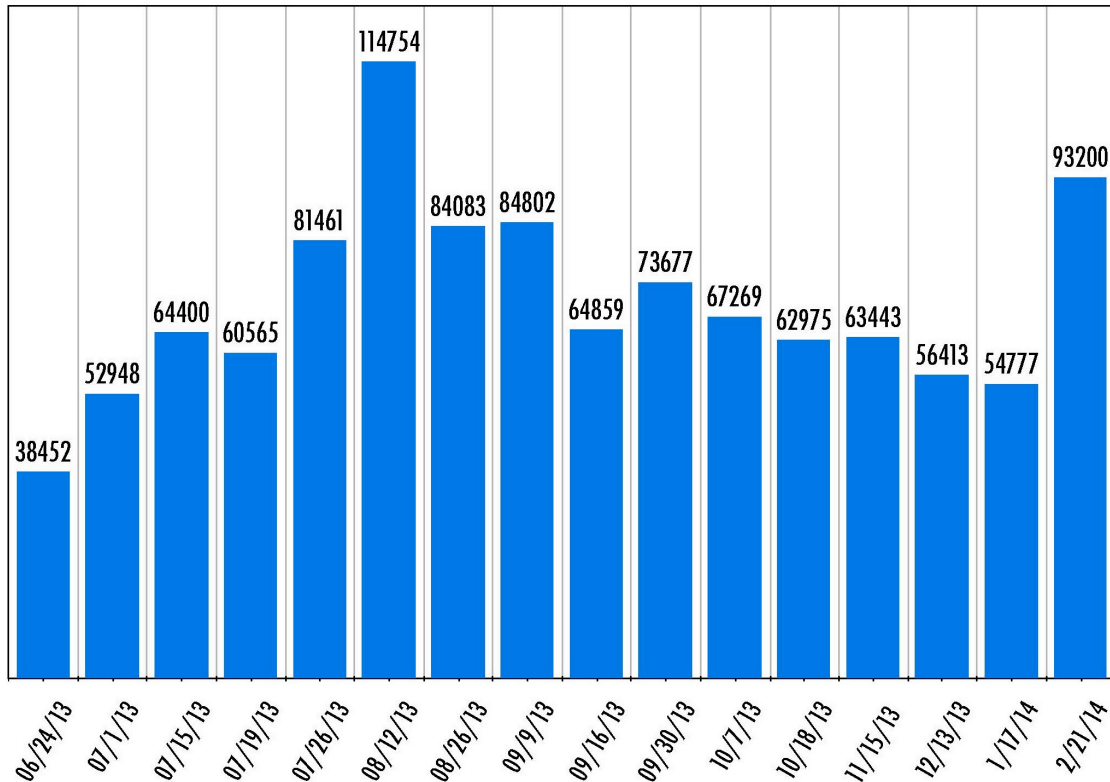


Figure 4 : Graphique compilé à partir de données issues de documents internes d'Hydro One, indiquant les arriérés de traitement des exceptions liées au « service à la clientèle » entre juin 2013 et février 2014.

- 83** Des responsables d'Hydro One et des membres du personnel du centre d'appels nous ont précisé que le nombre croissant d'exceptions générées par le système contribuait à l'apparition de cas d'erreur humaine, se soldant par l'émission de factures inexactes qui auraient dues être mises en attente en vue d'une rectification.
- 84** Le nombre des employés du service d'assistance technique chargés de s'occuper des problèmes des systèmes est tout d'abord passé de 40 à 132, puis à 152 en mai 2014. En décembre 2014, les arriérés de traitement des exceptions ne s'élevaient plus qu'à **12 717**, un nombre plus facile à gérer.

Aucune facture

- 85** D'après des documents d'Hydro One, il n'était pas rare dans le passé qu'un nombre relativement restreint de clients – quelque 6 000 à 8 000 par mois – ne reçoivent pas régulièrement des factures. Juste avant le lancement du nouveau système, 12 000 comptes n'en recevaient pas. Quand le nouveau système a été mis en place, le nombre de cas sans « aucune facture » a flambé. En juin 2013, il avait atteint **89 107**. Il a fluctué au fil du temps, comme le montre le graphique ci-dessous, tout en restant en permanence nettement supérieur à ce qu'il était avec l'ancien système.
- 86** Au départ, la direction d'Hydro One ne s'est pas trop inquiétée de ce problème, car le nombre de comptes sans « aucune facture » a progressivement baissé. La compagnie s'est employée à faire travailler le personnel technique aux exceptions pour résoudre les problèmes sous-jacents qui empêchaient l'envoi de factures. Ces efforts se sont avérés payants, permettant l'émission de milliers de factures après de nombreux mois. Malheureusement, en se concentrant sur l'élimination des problèmes techniques, Hydro One a omis de prendre en compte l'impact sur les clients, qui ont soudain reçu une avalanche de grosses factures de « rattrapage » et qui, dans certains cas, n'ont pu que constater que des sommes importantes avaient été prélevées automatiquement de leurs comptes bancaires sans préavis ni explication.
- 87** Alors que le centre d'appels était submergé de plaintes au cours de l'été de 2013, Hydro One a mis longtemps à faire les rapprochements qui s'imposaient. Une responsable nous a dit qu'elle avait commencé à entendre parler des cas sans « aucune facture » en septembre 2013, lorsqu'il y a eu davantage de plaintes transmises aux échelons supérieurs et d'appels venant de députés provinciaux. Elle a déclaré : « À mon avis, c'était une partie des signes d'avertissement montrant que les choses n'allaient pas comme il faut. »

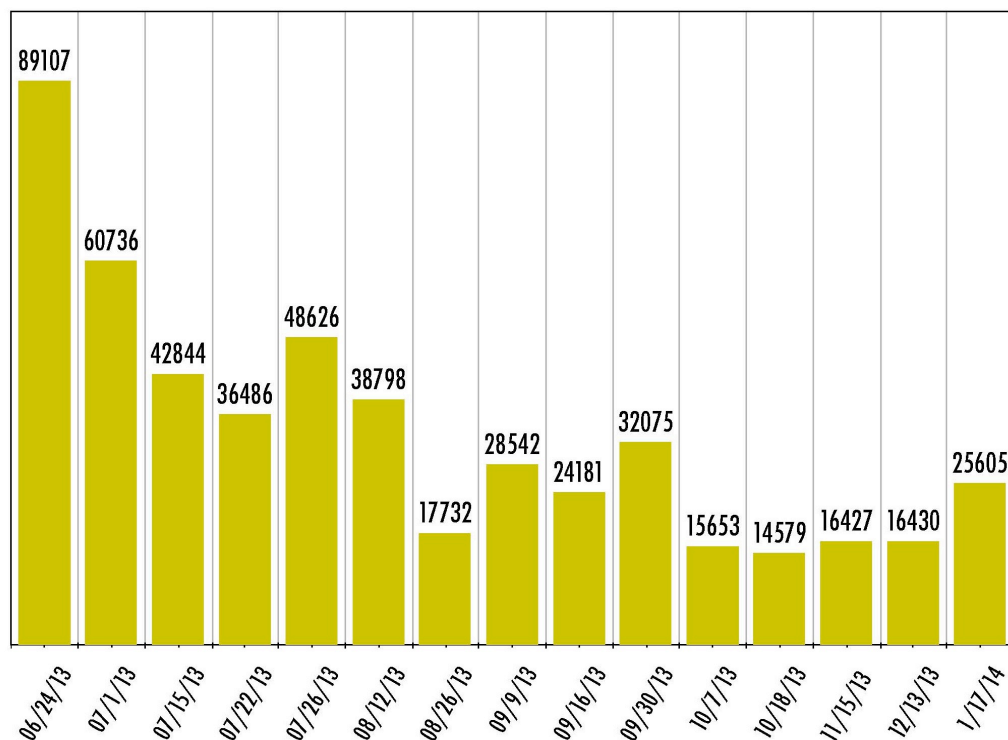


Figure 5 : Graphique compilé à partir de données issues de documents d'information du comité de direction d'Hydro One, indiquant le volume de cas « sans facture » entre juin 2013 et janvier 2014

88 Lorsque j'ai annoncé la tenue de mon enquête, Hydro One était encore aux prises avec le problème des clients sans « aucune facture ». En mars 2014, le nombre de ces clients était de 53 000. Le 11 avril 2014, Hydro One nous a dit qu'il était tombé à 47 100 et que la compagnie prenait plusieurs mesures pour réduire encore davantage les arriérés de traitement, notamment en ajoutant du personnel technique et en créant un groupe spécial d'intervention chargé de s'occuper exclusivement des causes profondes du problème. En décembre 2014, le nombre de comptes sans « aucune facture » avait chuté à **2 636**.

Factures envoyées à la mauvaise adresse

89 Après le changement de système, les factures émises pour quelque **68 000** clients ont été envoyées à une mauvaise adresse à cause d'un problème de transfert des données lors du remplacement de l'ancien système. Une solution technique a été apportée en octobre 2013, mais les erreurs d'adresse sont restées problématiques pour près de 2 000 clients. Le personnel d'Hydro One nous a assuré en janvier 2015 que la compagnie rectifie immédiatement toute adresse incorrecte lorsque du courrier lui est renvoyé. En revanche, lorsque les

factures ne lui sont pas retournées, elle compte simplement sur un appel des clients s'ils ne reçoivent pas de facture, pour qu'ils corrigent toute adresse erronée.

Jamais facturés

- 90** Outre les milliers de comptes pour lesquels des factures ont été générées mais différées par le nouveau système, de nombreux clients ont tout simplement arrêté de recevoir des factures après la mise en place de celui-ci. Ces clients n'ont jamais eu une seule facture après mai 2013. Le 13 août 2013, Hydro One a signalé à l'interne qu'il y avait quelque **23 550** clients dans ce cas. En novembre 2013, une municipalité qui estimait devoir plus de 1 million \$, mais n'avait jamais reçu de facture, a communiqué avec la compagnie. L'affaire n'avait toujours pas été réglée des mois plus tard.
- 91** Des représentants d'Hydro One nous ont affirmé que des efforts considérables étaient faits pour corriger cette situation et qu'en décembre 2013, tous les comptes avaient été facturés avec le nouveau système. Cependant, nous avons appris plus tard que les comptes « jamais facturés » avaient simplement été regroupés avec les comptes sans « aucune facture ». Selon les dossiers d'Hydro One, en février 2014, il y avait encore **2 000** comptes de clients n'ayant pas reçu de facture avec le nouveau système, qui avait émis puis annulé la facture.

Estimations de factures

- 92** Des responsables d'Hydro One nous ont dit que certains clients reçoivent des estimations de factures jusqu'à ce que leur consommation réelle d'électricité puisse être confirmée et la facture émise avec un « rajustement d'égalisation ». Les estimations de factures sont généralement utilisées dans des situations où les compteurs ne reçoivent pas et ne transmettent pas les données de consommation – par exemple, dans les zones rurales où le feuillage abondant en été peut gêner les transmissions des compteurs. Une fois les données exactes des compteurs disponibles, les factures sont corrigées, ce qui conduit parfois à l'émission de gros « rajustements d'égalisation ». Avec l'ancien système d'information, des estimations de factures étaient émises pour environ 3 % des clients d'Hydro One facturés en fonction de l'heure de consommation.
- 93** Le 10 février 2014, la Commission de l'énergie de l'Ontario a avisé Hydro One qu'elle recevait un nombre important de plaintes concernant des factures

avec rajustement d'égalisation. Elle a demandé à la compagnie de limiter les estimations de factures à une période de 90 jours. En réponse, après avoir fait remarquer que « les estimations de relevés sont une réalité dans le secteur des services publics », un cadre d'Hydro One a présenté les mesures correctives que la compagnie allait prendre, en soulignant que la toute première priorité pour elle était de résoudre les problèmes du système d'information clientèle contribuant à la persistance des estimations de factures.

- 94** Durant notre enquête, Hydro One nous a déclaré que 3 % de ses clients, soit environ **39 000**, recevaient encore des estimations de factures pour plus de 90 jours.

Une personnalité électrique – une culture de repli sur soi

- 95** La culture d'entreprise est un sujet fascinant. Dans le cadre de mon travail, j'ai eu l'occasion d'étudier différentes personnalités organisationnelles. Je me suis rendu compte qu'au sein des sociétés publiques exerçant une activité commerciale ou un monopole d'expertise technique, règne souvent une mentalité proche de celle du secteur privé. Les objectifs commerciaux, la recherche du profit et l'excellence technologique ont tendance à être privilégiés par rapport à l'intérêt du public et le souci du client.
- 96** Hydro One est la seule option possible en matière d'approvisionnement en électricité dans de nombreuses collectivités rurales et éloignées. La compagnie possède une expertise en distribution d'électricité et elle est fière de ses réalisations technologiques et de son statut de service public primé. Hydro One est également étroitement alignée sur les modèles de gestion du secteur privé, et une grande partie de son service à la clientèle est assuré par un fournisseur privé externe. Si l'externalisation des activités du service à la clientèle peut se justifier sur le plan financier, elle a coupé et éloigné Hydro One des gens qui constituent son marché. Comme nous l'a confié un ancien chargé de projets chez Hydro One :

Si l'essence de l'entreprise est de prendre soin de ses clients (et je n'en connais aucune pour qui il en va autrement), je ne comprends vraiment pas pourquoi elle confierait cette tâche à d'autres.

- 97** Plusieurs responsables passés et actuels d'Hydro One nous ont déclaré que la compagnie est en outre physiquement inaccessible pour son bassin de clientèle, ayant son siège social et environ 1000 employés implantés au centre-ville de

Toronto. Compte tenu de son histoire et des circonstances actuelles, il est sans doute peu surprenant qu'Hydro One se retrouve déconnectée de ses clients.

- 98** Plusieurs représentants passés et actuels d'Hydro One, ainsi que d'autres personnes ayant travaillé en étroite relation avec la compagnie, nous ont fait part de leur point de vue sur l'état d'esprit qui y règne. Ils ont reconnu que la culture du milieu de travail propre à Hydro One avait une influence directe sur la manière dont ses dirigeants abordaient les questions de résolution de problèmes et de relations clientèle. Un membre d'un groupe d'intervenants représentant les consommateurs d'énergie a dit de cette compagnie qu'elle avait « une culture de repli sur soi » faisant penser au secteur privé, ainsi qu'une grande « fierté » de ses capacités techniques, qui confinait parfois selon lui à de l'arrogance. Il a ajouté : « Ils ne savent pas écouter les points de vue extérieurs ».
- 99** Un ancien responsable d'Hydro One nous a dit très franchement que certains des problèmes rencontrés par Hydro One avec son nouveau système d'information clientèle provenaient d'une approche technique excessive. Selon lui, la compagnie recherchait des solutions système plutôt que de travailler aux relations avec les clients, et n'est pas parvenue à traiter ces derniers équitablement, ni à comprendre la situation qu'ils vivaient ou leurs attentes. Il a eu cette remarque :

Je soutiens encore que certaines des causes les plus profondes à cet égard sont liées à notre attitude envers la clientèle. Nous avons créé une bonne partie de la frustration chez nos clients par notre propre stupidité. Bien sûr, une partie des problèmes était de nature systémique, mais ne pas comprendre l'effet fondamental de la question sur les clients, c'était penser faux.

- 100** Un cadre d'Hydro One a également reconnu que la compagnie mettait l'accent sur les aspects techniques de ses activités et l'importance de se conformer aux exigences techniques et normatives. Il a fait cette observation :

Nous avons toujours été très centrés sur nous-mêmes et sur la conformité... Les cultures axées sur la conformité ont aussi tendance à faire difficilement face à leurs problèmes. Vous êtes conforme, mais vous ne changez rien, ne résolvez rien ou n'améliorez rien.

Médiocre service à la clientèle : un symptôme, pas la cause

- 101** Les problèmes techniques qui ont marqué la transition vers le nouveau système d'information clientèle n'étaient pas la cause de la culture organisationnelle d'Hydro One. Le changement de système, accompagné par une hausse spectaculaire du nombre de plaintes, n'a fait que mettre les failles culturelles d'Hydro One plus en évidence.
- 102** Bien avant ce changement de système, mon Bureau avait déjà été confronté à des cas consternants en matière de service à la clientèle chez Hydro One. En 2010, la compagnie a prélevé plus de **11 000 \$** sur le compte bancaire d'**Alan Skeoch** sans préavis ni explication claire. Il avait reçu des estimations de factures couvrant une période de deux ans pour sa propriété du **comté de Wellington**, puis avait reçu une facture d'un montant ahurissant une fois sa consommation réelle d'électricité établie. Il est passé par six agents de centres d'appels différents pour n'aboutir nulle part, jusqu'à ce qu'il évoque sa situation critique dans les médias locaux. Un cadre d'Hydro One a finalement accepté de le rencontrer pour établir un échéancier de paiement. Il nous a raconté que le responsable d'Hydro One « lui avait promis que cela ne se reproduirait plus jamais... qu'il s'agissait d'une situation tout à fait anormale ». Il a ajouté :
- Puis, soudain, en 2014, c'est sorti à nouveau dans les journaux. Des gens exactement dans le même cas de figure que moi, traités de manière très cavalière par une grande entreprise.
- 103** En 2012, Hydro One a menacé **Rebecca Carter de Demorestville** de lui couper l'électricité pour cause de factures impayées, et ce, même si le montant réclamé couvrait à tort une période où sa maison avait été détruite par un incendie. La même année, un homme d'**Ottawa** s'est vu demander **11 000 \$** par erreur quand la compagnie a changé son compteur et lui a facturé la fourniture d'électricité sur cinq ans, pour laquelle il avait déjà payé. Il lui a fallu plus d'un an et quelque 40 coups de téléphone au centre d'appels, cinq plaintes aux échelons supérieurs, et finalement l'intervention de notre Bureau pour que la situation se règle enfin. Les clients se sont aussi plaints régulièrement auprès de nous de l'attitude insensible et brutale des agents d'Hydro One et du « verbiage » qu'on leur a servi quand ils essayaient de régler leur problème de facturation aberrante.
- 104** Hydro One reconnaît volontiers qu'elle a connu des problèmes de facturation avec l'ancien système d'information. C'est en fait la raison principale pour

laquelle il a été remplacé. Toutefois, les problèmes qui nous ont été rapportés avant le changement de système avaient plus à voir avec des blocages comportementaux à un bon service public qu'avec des questions de technologie désuète.

105 Voici quelques commentaires de clients recueillis à propos de leurs expériences démoralisantes et déshumanisantes dans leurs relations avec Hydro One :

Ils me disent : « oh, payez ce que vous pensez devoir. » Quelle sorte de réponse est-ce donc? Il s'agit de service à la clientèle, ils doivent pouvoir répondre mieux que ça.

Tout ce que j'en déduis, c'est que leurs excuses sont totalement creuses [...] On veut des actions, pas des mots. Ce serait bien de dire : « oh, nous sommes désolés » et de vous envoyer une lettre type disant : « nous sommes désolés et nous essaierons de faire mieux », mais ils ne le font pas. La seule chose qu'ils font, c'est vous envoyer une facture encore plus élevée la fois suivante [...] C'est énervant.

Je me retrouve angoissée, sans voix au chapitre, frustrée et brimée [...] Tout sonnait si faux, si mal que je savais qu'il faudrait que quelqu'un finisse par s'expliquer.

[Un crédit de service] ne compense certainement pas toute l'anxiété et les insomnies que j'ai vécues. Je n'ai pas une grosse retraite et je vis surtout grâce à la Sécurité de la vieillesse et à mon RPC.

On m'a refilé la responsabilité de faire des suivis, et encore des suivis, parce que, comprenez-vous, ils étaient occupés. Voilà le message. Ils étaient occupés, ils avaient des retards, ils étaient submergés et ne pouvaient pas s'occuper de moi maintenant.

Je pense que c'est le moment le plus stressant que j'ai vécu en de nombreuses années. Personne n'écoutait, et tout le monde s'en fichait. Je parlais à un interlocuteur différent à chaque fois. Et quand j'appelais, je notais systématiquement leur nom et leur numéro d'identification [...] Je crois qu'une fois, j'ai parlé à un superviseur, qui s'est juste montré impoli [...] Alors, je me suis découragé.

J'ai vraiment été traitée très cavalièrement plusieurs fois. Ils disaient qu'ils communiqueraient avec moi, et que je n'avais pas à les appeler

si souvent. Je ne crois pas qu'ils réalisaient mon niveau de frustration, et je suis normalement quelqu'un de très calme. Je voulais juste régler ça. Je ne cherchais pas le conflit. Simplement à payer ma facture et à reprendre ma vie. Pas question d'avoir [cette menace en permanence] au-dessus de la tête.

- 106** Au bout du compte, c'est la culture d'entreprise d'Hydro One qui a conduit la compagnie à négliger la dimension humaine quand elle a implanté son nouveau système d'information clientèle, créant une atmosphère toxique de méfiance des clients.

De A+ à la note d'échec – les systèmes plutôt que les gens

- 107** Le parti-pris omniprésent pour la technique dans la culture d'Hydro One a eu une forte influence sur la planification et l'implantation du projet de système d'information clientèle. Des dirigeants d'Hydro One nous ont dit à plusieurs reprises qu'ils n'avaient pris conscience des problèmes de service à la clientèle qu'à la fin de l'automne 2013, et que toute l'étendue de la problématique n'était pas perceptible jusqu'au lancement de mon enquête. Certains ont mis en cause le choix des responsables du projet. Selon un cadre, ces derniers étaient « plus portés vers les solutions techniques que vers l'interaction avec les gens. Nous avons perdu nos clients de vue et ce fut une grave erreur ». Les personnes les plus impliquées dans le projet de nouveau système ne semblent pas avoir saisi son impact potentiel sur les clients. Elles se sont uniquement concentrées sur les solutions techniques et les enjeux d'ordre opérationnel. Comme l'a confié l'un des dirigeants :

Vous devenez obnubilés par l'avancée du projet et la manière de régler les différents problèmes. À mon avis, la raison de notre échec, et vous nous l'entendrez dire encore et encore, c'est la façon dont nous avons résolu les problèmes. Le client n'était pas au centre de nos décisions.

- 108** Un autre des cadres d'Hydro One nous a déclaré qu'à la fin de janvier 2014, alors que l'équipe se félicitait d'avoir réussi à réduire certains arriérés de facturation, personne ne pensait véritablement au client :

Ce qu'ils fêtaient, c'était d'avoir trouvé une solution technique nous permettant de faire sortir les factures, mais ils n'ont pas réalisé que certaines personnes n'avaient pas eu de facture depuis huit, 10 mois, qu'elles faisaient partie de ces arriérés et que soudain elles recevaient d'énormes factures sans aucune explication. Des factures de rattrapage.

Personne ne les a appelées [...] pour dire à quoi correspondait la facture, pourquoi elles la recevaient maintenant; aucune proposition d'annulation des frais de service, rien de tout cela [...] Nous avons créé un immense problème de service à la clientèle en ne pensant pas aux gens à l'autre bout de la chaîne.

- 109** Un cadre supérieur nous a aussi affirmé qu'en essayant de résoudre des problèmes techniques comme les situations de « non-facturation », la compagnie n'a pas su identifier les possibles effets de « domino » sur les clients, comme des factures multiples ou de grosses factures de rattrapage arrivant sans crier gare dans la boîte aux lettres.
- 110** Après que j'ai lancé mon enquête, certains membres d'Hydro One ont prétendu que les problèmes de facturation et de service à la clientèle avaient été amplifiés dans les médias et s'étaient envenimés du fait de mon annonce. Ils semblaient croire que si je n'avais pas attiré l'attention sur ces questions, elles auraient été réglées par des solutions techniques et auraient tranquillement disparu de l'écran radar du public. Ils pensaient que nous faisons une montagne d'un rien.
- 111** Jusqu'à récemment, les dirigeants d'Hydro One insistaient collectivement sur le fait que, pour la « majorité » des clients de la compagnie, la transition vers le nouveau système d'information clientèle était un succès retentissant. D'un point de vue technique empirique, Hydro One pensait avoir mené le projet à bien. C'était occulter totalement l'échec lamentable sur le plan humain. Dans les discussions internes, les séances d'information du conseil d'administration et les entrevues aux médias, la direction d'Hydro One a systématiquement minimisé les problèmes de facturation et de service, mentionnant sur un ton sans appel le « faible » nombre de clients concernés. Elle a aussi utilisé des pourcentages fluctuants plutôt que de parler du véritable nombre de clients touchés. Par exemple, un courriel interne du 20 décembre 2013 rapporte que le PDG avait déclaré dans une entrevue à un média que les problèmes techniques concernaient « moins de 1 % de nos clients ». Le 9 janvier 2014, un représentant d'Hydro One a affirmé aux médias que seuls « 0,8 % des 1,3 million de clients [de la compagnie] » n'avaient jamais reçu de facture depuis la mise en service du nouveau système, et que « la question avait depuis été réglée⁷ ». Même si les chiffres sont ensuite montés à 5 % puis 6 % des clients d'Hydro One, l'entreprise a continué à se servir de pourcentages de manière sélective pour détourner l'attention des angoisses vécues par chacun des Ontariens touchés. En pourcentage, les chiffres mis de l'avant par Hydro One

⁷ « Hydro One billing mismanaged: MPP », Peterborough Examiner, 9 janvier 2014 : <http://www.thepeterboroughexaminer.com/2014/01/10/hydro-one-billing-mismanaged-mpp>

semblent faibles, mais pour ce qui est des personnes, ils sont significatifs : 6 % de 1,3 million de clients équivaut à **78 000** personnes.

- 112** Depuis février 2014, la direction d'Hydro One a publiquement reconnu que la compagnie avait eu tort d'avoir ignoré les dizaines de milliers de personnes incommodées et déçues par les problèmes de facturation et de service à la clientèle. La compagnie s'est également engagée à prendre en cause les répercussions sur les clients dans une perspective humaine plutôt que statistique. En octobre 2014, le PDG a déclaré ceci dans une présentation⁸ sur la mise en œuvre du nouveau système d'information clientèle :

L'objectif était de surpasser les attentes de la clientèle en utilisant les toutes dernières technologies. Nous voulions être le meilleur service public en matière de service à la clientèle au Canada. Nous remplaçons un système en fin de vie, non supporté, par un autre moderne, et selon toutes les normes techniques, cette implantation a été une réussite. Nous avons gagné des prix.

- 113** Avec le recul, il a admis que la compagnie n'aurait pas dû se satisfaire d'un taux de succès statistique :

Bien sûr, 95 % des clients n'ont connu aucun problème. Si c'était un examen de math, ce serait un A+. [Mais] avec 5 % de votre clientèle qui a des difficultés, c'est une note d'échec. C'est terrible⁹.

- 114** Lorsqu'elle entreprendra des projets du même ordre dans l'avenir, Hydro One devrait s'assurer que l'impact sur les clients est pris en compte à toutes les étapes de la planification et de l'implantation.

Recommandation 1

Hydro One Inc. devrait s'assurer de bien prendre en compte les effets sur la clientèle comme LA priorité à toutes les étapes de la planification d'un projet et d'élaborer des stratégies d'atténuation et des plans d'intervention.

- 115** Dans ses communications tant internes qu'externes, Hydro One a également décrit les problèmes de facturation dans des termes imprécis et changeants. Par exemple, la compagnie a insisté sur le fait que dès décembre 2013, la question des comptes jamais facturés avait été réglée, alors qu'en fait elle en

⁸ On peut voir cette présentation faite le 22 octobre à l'Ontario Energy Network sur YouTube à : <https://www.youtube.com/watch?v=SyWW8i4rTa8>

⁹ Présentation faite à l'Ontario Energy Network, *ibid.*

avait simplement transféré 2000 dans la catégorie de facturation différée « sans facture », le système ayant émis des factures pour ces comptes avant de rapidement les annuler. En février 2014, un responsable d'Hydro One a suggéré dans un courriel interne qu'il y ait une plus grande transparence concernant cette distinction, et que celle-ci soit abordée « du point de vue du consommateur ». Un autre cadre supérieur a répondu, faisant référence à une note en préparation pour le conseil d'administration :

Je doute qu'ils posent des questions sur les Jamais facturés. ... De toute façon, les 2000 Jamais facturés sont comptés dans [les] Sans facture, alors plus besoin de faire une distinction.

116 En outre, parlant du nombre de clients touchés par ces divers problèmes, Hydro One ne mentionnait habituellement que ceux concernés à un moment précis, et non le total depuis le changement de système. Par exemple, en juin 2013, les registres de la compagnie indiquent que **89 107** clients n'avaient pas reçu de facture; en février 2014, **83 000** étaient sous le coup d'une facturation différée ou estimée sur une période prolongée. Cependant, nous n'avons trouvé aucun total montrant le nombre cumulé de clients aux prises avec des problèmes de facturation. Les chiffres relatifs aux clients touchés à divers titres n'étaient pas toujours additionnés, ce qui a compliqué la tâche de vérification pour nos enquêteurs. En fournissant des statistiques de manière isolée, Hydro One a masqué l'ampleur des problèmes de service vécus par sa clientèle. À l'avenir, la compagnie devrait s'assurer de suivre et divulguer le total cumulé des personnes touchées par différents problèmes systémiques, et de donner des descriptions claires, précises et constantes des catégories de problèmes.

Recommandation 2

Hydro One Inc. devrait s'assurer de garder la trace du total cumulé du nombre de clients concernés par les différents problèmes et de donner des descriptions claires, précises et constantes des diverses catégories de problèmes.

Lacunes dans les communications

117 La personnalité organisationnelle d'Hydro One a joué un rôle central dans ses relations avec sa clientèle et d'autres intervenants, en particulier dans les communications institutionnelles. La stratégie de communication concernant le nouveau système d'information clientèle a été planifiée longtemps à l'avance. Les documents d'Hydro One démontrent que la compagnie était déterminée à ne pas répéter la couverture médiatique négative et les plaintes qui avaient eu cours lors de la migration de Toronto Hydro vers un nouveau système et lors de sa propre expérience de changement de technologie en 1998. De mars à mai 2013, Hydro One a informé ses clients de manière proactive dans sa lettre d'information de la transition vers un nouveau système. Le traitement était celui d'une excellente nouvelle, à grand renfort de visages souriants, avec la promesse que le système était « conçu pour répondre aux besoins futurs de nos clients en assurant des services encore plus adaptés à leurs besoins et préférences ».



Figure 6 : Lettre d'information d'Hydro One, printemps 2013.

118 Entre avril et mai 2013, Hydro One a également envoyé une lettre à 837 200 clients à propos des changements de système. La seule préoccupation potentielle identifiée chez la clientèle avant le lancement du nouveau système était l'élimination du délai de facturation de 13 jours¹⁰. Ce changement a été abordé dans certaines des communications avec les clients.

¹⁰ Le délai de 13 jours était conçu pour permettre de recevoir le cours au comptant final de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité. Ce délai est devenu obsolète pour la plupart des clients avec l'introduction d'un prix fixe en décembre 2002.

- 119** Hydro One a mis au point des messages en fonction de scénarios catastrophes, mais ceux-ci visaient surtout à prémunir le public contre d'éventuels commentaires négatifs. D'après la documentation interne, les employés pouvaient parler entre eux de « problèmes majeurs de facturation » et de « défaillance du système », mais vis-à-vis de l'extérieur, on pouvait officiellement dire seulement que « quelques clients » avaient été en butte à « des difficultés » avec le système.
- 120** Quand les problèmes sont survenus peu de temps après le changement de système, Hydro One a concentré ses efforts sur la résolution discrète des problèmes individuels au fur et à mesure, par des appels personnels d'excuses ou l'envoi de lettres. Par exemple, le 4 juin 2013, Hydro One a informé par lettre 500 clients du marché de détail que la transition vers le nouveau système avait provoqué une erreur ayant pour conséquence l'omission de frais de consommation sur leur facture. Le 5 juin, la compagnie a envoyé à certains de ses clients un avis pour les prévenir que le nouveau système avait causé une erreur de paiement préautorisé dans leur compte. Le 29 août, 2000 clients dont les compteurs avaient été remplacés au moment de la migration des données vers le nouveau système ont été informés que leur consommation avant ou après le changement de compteur n'avait pas été facturée. En août et septembre 2013, 12 000 autres lettres ont été envoyées à des clients qui n'avaient jamais reçu de facture avec le nouveau système, proposant un échéancier de paiement sur six mois, sans intérêt ni frais. Entre octobre et décembre 2013, 5 000 lettres supplémentaires ont été adressées à des clients de cette catégorie, leur offrant un crédit de service d'un mois en signe de bonne volonté.
- 121** L'approche fragmentaire et réactive de communications choisie par Hydro One illustre une tentative de limiter les dégâts et de mettre la compagnie à l'abri de toute critique à propos de son système d'information clientèle primé. Le langage utilisé pour faire passer le message a été soigneusement soupesé. Par exemple, en cours de rédaction de la lettre aux 12 000 clients jamais facturés, des responsables ont décidé de retirer toute référence au système. L'un d'entre eux a eu cette remarque :

J'ai peur que la [...] mention du SIC [le système d'information clientèle] ci-dessous ne crée des remous et du stress inutile.

En fin de compte, la lettre disait simplement que la compagnie « connaissait actuellement quelques problèmes ayant empêché l'émission de votre facture ».

122 Lors du déploiement du système d'information clientèle, les agents des centres d'appels ont reçu pour directive de ne pas attribuer les problèmes de facturation à la transition vers le nouveau système, et de ne surtout pas employer des mots négatifs comme « défaillance ». On leur précisait dans leur matériel de formation que c'était « un terme à usage interne qui ne devait pas servir dans les échanges avec le client ». Comme nous l'a expliqué un gestionnaire chevronné de centre d'appels :

Il y a eu de nombreux débats autour du message qui devrait être transmis à la clientèle, et il y a eu longtemps une réticence à indiquer qu'il existait des problèmes liés au système ou aux périodes d'utilisation... Je crois que tout le monde avait peur que les médias s'en emparent et que la situation s'embrase.

123 Malheureusement, force est de constater que la planification de la communication chez Hydro One semble avoir été influencée par un positivisme ambiant qui ne s'appuyait pas sur la réalité. La compagnie s'est retrouvée à essayer tant bien que mal de circonscrire les dommages quand les problèmes ont commencé à faire surface publiquement. Face à cette mauvaise publicité, Hydro One a eu comme principale priorité de soigner son image en termes de relations publiques. Dans ces efforts frénétiques pour redorer son blason, elle a négligé l'impact réel de la situation sur des dizaines de milliers de citoyens ontariens.

Laisser les tiers dans le brouillard

124 Des cadres supérieurs d'Hydro One nous ont confié qu'il leur a fallu plusieurs mois pour réaliser la véritable ampleur des problèmes de facturation et de service à la clientèle, mais les documents de la compagnie indiquent que certains ont vu venir les difficultés bien avant. Des courriels internes de juillet 2013 parlaient de comptes n'ayant pas fait l'objet de facturation avec le nouveau système, soulignant le besoin de « s'assurer que cela ne sorte pas dans les médias. » Mais les nouvelles filtraient lentement sur la place publique. Un article de journal dressant toute une liste de dérapages en matière de facturation et de service à la clientèle¹¹ a déclenché une vague de courriels internes chez Hydro One, dont ce commentaire :

¹¹ « Hydro One Customers fume over long-standing billing mess », Hugh Adami, *Ottawa Citizen*, 31 juillet 2013.

Je sais que le service des communications ne recommande pas de répondre à ce genre d'articles, mais celui-ci pourrait nous forcer à faire quelque chose pour réparer les dommages à notre réputation.

- 125** Un autre responsable a répondu qu'il avait parlé à un cadre des communications et qu'il avait « le sentiment qu'ils veulent temporiser ». Les cadres dirigeants ont entrepris de soulever la question auprès du comité de réglementation et des politiques publiques du conseil d'administration. Les renseignements que nous avons obtenus de ce comité, toutefois, ne font aucune référence à la question.

Entrave à l'Ombudsman

- 126** La tactique d'Hydro One consistant à éviter de communiquer publiquement à propos des problèmes rencontrés avec son nouveau système semble avoir été élargie à mon Bureau. En juillet 2013, des cadres supérieurs de mon Bureau et d'Hydro One se sont rencontrés afin de parler de la hausse significative du nombre de plaintes constatée à propos des compteurs et de la facturation. Mon Bureau a aussi fait état de préoccupations quant aux délais de plus en plus importants qui nous étaient imposés pour obtenir des réponses de fond de la part du personnel du centre de relations avec la clientèle. Dans certains cas, le délai d'attente pouvait atteindre de deux à quatre mois.
- 127** Lors de la réunion, les représentants d'Hydro One ont fait un tour d'horizon de certains des problèmes techniques rencontrés avec les compteurs et différents aspects du processus de facturation, mais ont systématiquement évité toute référence au système d'information clientèle. Aucune mention des difficultés d'Hydro One avec les défaillances et exceptions du système, du nombre croissant d'appels de clients mécontents, ou de la complexité des problèmes de facturation. Nos interlocuteurs ont plutôt mis de l'avant les aspects positifs du nouveau système.
- 128** Nous avons appris ultérieurement par des courriels internes qu'Hydro One avait volontairement orienté le scénario utilisé lors de cette rencontre, pour s'assurer qu'il comporte plus de « contenu inspirant la confiance ». Ces courriels indiquent que la décision avait été prise d'éviter toute référence au nouveau système et à ses effets sur les plaintes en matière de facturation et de service à la clientèle. Il y était conseillé de ne pas parler du nouveau système jusqu'à ce que celui-ci soit « stabilisé », ou alors de l'évoquer « le moins possible, et seulement en réaction ». Un responsable mettait en garde :

Il pourrait s'avérer dangereux de dévoiler trop d'information, ou d'insister sur les avantages [...] nous ne voulons pas que le sujet fasse l'objet d'analyses et de discussions. Si nous affirmons simplement que nous sommes pour l'essentiel en phase avec les réactions escomptées chez les clients [...] c'est bon.

- 129** Un mois plus tard, après un appel de mon équipe à une agente du centre de relations avec la clientèle à propos d'un client qui n'avait pas reçu de facture depuis un certain temps, l'employée d'Hydro One a envoyé un courriel à son superviseur :

[l'agente de l'Ombudsman] s'est mise à me demander si nous avons beaucoup de comptes sans facturation, ce à quoi j'ai répondu que je n'étais pas au courant de l'existence d'un problème, à part les quelques cas sur lesquels je travaillais. [...] Je lui ai dit que nous n'avions pas eu vent de quoi que ce soit, et nous sommes passées à un autre compte.

- 130** En réponse, le supérieur a loué la discrétion de son employée et fait suivre son commentaire à d'autres responsables d'Hydro One, ajoutant :

Merci pour l'info [...] un bon avertissement s'ils reviennent à la charge. Gardez le cap avec des messages comme celui que vous avez fait passer; je crois qu'il est approprié étant donné que la majorité de nos clients (plus de 96 %) sont facturés sans problème, même s'il reste du travail à faire. Si vous avez le sentiment qu'ils vont chercher à pousser leur enquête et à se montrer plus incisifs, prévenez-nous.

- 131** Plutôt que de reconnaître que des dizaines de milliers de ses clients faisaient face à des problèmes de facturation, Hydro One a continué à maintenir à ses interlocuteurs qu'il n'y avait aucun motif d'inquiétude, éludant les difficultés avec un discours évasif, fallacieux et optimiste. Nous avons reçu les mêmes assurances creuses lorsque nous avons posé la question de l'incidence d'« exceptions » sur la facturation en novembre 2013. Un cadre d'Hydro One nous a répondu que les exceptions sont un produit habituel des processus de facturation et d'encaissement, et que les exceptions liées au nouveau système n'étaient pas « inattendues pour un projet de cette nature ». Ces affirmations étaient tout simplement trompeuses et hypocrites.

- 132** Les tentatives infructueuses d'Hydro One pour cacher l'ampleur de l'impact des erreurs de son système de facturation, même vis-à-vis de mon Bureau, sont caractéristiques d'une entité plus préoccupée par sa propre image institutionnelle que par ses obligations envers sa clientèle ou ses autorités de surveillance provinciales.

Faux fuyants envers la Commission de l'énergie de l'Ontario

- 133** Le 22 août 2013, les dirigeants de la Commission de l'énergie de l'Ontario ont visité le centre d'appels de Markham en compagnie d'homologues d'Hydro One, qui se sont bien gardés de leur révéler les problèmes associés au nouveau système d'information clientèle. En septembre 2013, la Commission a adressé par courriel une demande d'information à Hydro One au sujet de problèmes de facturation qui lui avaient été rapportés par des députés provinciaux. Un cadre d'Hydro One a répondu qu'environ 10 000 clients n'avaient pas reçu de facture depuis la transition vers le nouveau système d'information clientèle, et a mentionné l'existence de « quelques autres difficultés mineures liées à la facturation budgétaire, mais hormis cela, rien de systémique ». Hydro One a minimisé le problème, affirmant à la Commission que les factures seraient émises d'ici à la fin septembre au plus tard.
- 134** Devant la persistance du problème des estimations de factures, la Commission de l'énergie de l'Ontario a de nouveau écrit à Hydro One le 23 octobre 2013 pour exprimer sa préoccupation. Elle prenait bonne note de l'offre faite par Hydro One aux clients touchés d'un échéancier de paiement sur six mois, sans intérêt ni frais, mais précisait qu'elle recevait un nombre toujours croissant de plaintes concernant la facturation et les compteurs. La Commission a continué à suivre les progrès d'Hydro One dans l'apport de correctifs aux problèmes identifiés.

Opération charme au Bureau du ministre

- 135** À l'automne 2013, le ministère de l'Énergie s'est également inquiété de la situation chez Hydro One, et notamment des délais de réponses aux demandes des députés provinciaux. Des documents internes d'Hydro One indiquent qu'en octobre 2013, la compagnie a accepté une recommandation du Bureau du ministre lui demandant de proposer de façon proactive un crédit de service aux clients n'ayant jamais reçu de facture avec le nouveau système, et ce, pour chaque mois sans facture après septembre.
- 136** Le 17 décembre 2013, le chef de cabinet du ministre de l'Énergie a écrit dans un courriel au président-directeur général d'Hydro One :

Navré d'avoir à porter ce qui suit à votre attention, mais nous avons constaté une hausse aussi inexcusable qu'indéfendable dans les plaintes concernant le service à la clientèle ces derniers mois [...]

- 137** Le président-directeur général d'Hydro One a répondu le lendemain, insistant sur le faible nombre de clients (22 000, ou moins de 2 %) qui avaient formulé une plainte. Il expliquait également que le processus de réponse aux 180 requêtes reçues des députés prenait du temps.
- 138** Bien que la réponse du président-directeur général conserve un ton positif, un courriel interne d'un autre haut dirigeant au mois de décembre disait clairement que la compagnie « entrait en mode crise en raison des retards de traitement croissants [au centre de relations avec la clientèle] des plaintes ».

Brouillage des cartes au conseil d'administration

- 139** Le conseil d'administration d'Hydro One est responsable de l'embauche du président-directeur général qui gère la compagnie et assure la surveillance générale des activités de cette dernière. Il se fie aux cadres dirigeants de l'entreprise pour l'informer de toute problématique éventuelle. Quand nous avons interrogé l'ancien président du conseil, qui était en fonctions au moment où le nouveau système d'information clientèle a été implanté, il nous a avoué que mon enquête avait été une mauvaise surprise. En novembre 2013, le comité de transformation opérationnelle du conseil a été informé du volume important de plaintes des clients, mais la direction lui a affirmé que la source du problème faisait l'objet de vérifications en vue d'en atténuer les effets, et que les plaintes n'étaient rien d'autre qu'une « difficulté statistique » sous contrôle et en voie de résolution. « La direction [...] qui avait notre confiance à ce moment-là, nous a présenté un portrait de situation maîtrisée, ne donnant pas lieu de s'alarmer », a-t-il déclaré.
- 140** Le procès-verbal de la réunion du 13 novembre 2013 confirme que les membres du comité ont été informés que la compagnie avait reçu environ quatre fois le nombre normal de plaintes, la plupart pour des problèmes de facturation. Ils ont aussi reçu l'assurance que des mesures correctives étaient en cours et que, selon les résultats d'une étude, la compagnie obtenait un taux de satisfaction clientèle de 80 %.
- 141** L'ancien président se souvient que, en décembre 2013, la direction a vanté « l'année fantastique qui venait de s'achever », notamment « le grand succès » du nouveau système d'information clientèle. Il a précisé que le conseil d'administration ignorait les doutes émis par la Commission de l'énergie de l'Ontario en octobre, et que lui-même n'était pas au courant du désarroi au Bureau du ministre à propos des délais de traitement des demandes d'information des députés.

Le conseil d'administration n'était pas conscient que quelque chose d'anormal était en train de se produire. [...] Nous pensions être [à] un niveau statistique acceptable et que la situation était convenablement gérée. Ce que nous n'avons pas réalisé, [c'était] l'existence de ces factures étranges [...]

142 À la question de savoir pourquoi le conseil n'avait pas été informé de la controverse qui couvait, il a répondu :

Je ne vois que deux interprétations possibles : ou bien la direction ne savait pas et ne comprenait pas ce qui se passait, ou bien elle nous induisait tous sciemment en erreur. Et je ne crois pas que c'était le cas [...] Je ne comprends pas comment les choses ont pu en arriver là.

143 Avec le recul, il imagine que la direction s'est sans doute montrée « trop confiante en elle », insensible aux informations qui circulaient et incapable de poser les bonnes questions. Il a aussi suggéré que les lacunes en matière d'information pouvaient être la conséquence de problèmes depuis longtemps irrésolus de cloisonnements opérationnels dans la gestion de la compagnie.

Crise interne – calme externe

144 D'après nos entrevues avec les responsables d'Hydro One, il est clair qu'en décembre 2013, la haute direction était parfaitement au courant des problèmes importants de facturation et de service à la clientèle qui accablaient la compagnie. À ce moment, Hydro One avait commencé à mettre en place des mesures internes d'atténuation, ajoutant du personnel et consacrant de plus en plus d'efforts à la résolution des problèmes techniques. La compagnie a cessé de facturer des intérêts sur tous les paiements en retard pour cause de problèmes récurrents et, à compter de décembre, elle a discrètement suspendu ses actions de recouvrement sur certains comptes dont les arriérés étaient attribuables à des ratés du système. Des documents internes montrent que le 22 décembre 2013, le personnel d'Hydro One a demandé dans l'urgence un arrêt complet du « processus de relance » pour répondre à la déferlante de plaintes de la clientèle¹². Le 24 janvier 2014, Hydro One a décidé de créer un « blocage de relance » dans le système d'information clientèle pour « capturer » les comptes ayant trois estimations consécutives de factures ou plus, ou ceux sans facture depuis plus de 90 jours. La suspension des opérations de recouvrement a coûté 1,6 million \$ par mois à la compagnie et

¹² Relance renvoie au processus de recouvrement, du simple rappel au recours à des agences de recouvrement, à la menace de débranchement ou à la restriction et à la coupure d'électricité pour non-paiement.

la non-facturation pour retards de paiement, 900 000 \$ supplémentaires mensuellement.

- 145** Alors que les pressions internes et externes s'accroissaient et que des histoires d'horreur sur Hydro One sortaient dans les médias, la compagnie ne pouvait plus maintenir le silence radio à propos de ses problèmes de système. Malgré tout, elle a continué à tenir un discours positif, minimisant l'importance des difficultés, et affirmant que la transition vers le nouveau système était un succès pour la vaste majorité des clients.

Et la lumière fut : trop tard pour s'excuser?

- 146** Quand l'histoire des épreuves vécues par les éleveurs de bovins **Nancy et Bob Zwarts**, de **Mountain**, avec Hydro One a fait les manchettes le 18 décembre 2013, la compagnie n'a eu d'autre choix que de réagir publiquement. La saga du couple, parsemée de compteurs intelligents défectueux, facturation différée, frais exorbitants et médiocre service du centre d'appels a attiré énormément d'attention¹³. Le 20 décembre 2013, le président-directeur général d'Hydro One a présenté la première d'une succession d'excuses publiques pour les ratés de service de la compagnie. Il a promis : « nous allons apprendre de tout cela et nous améliorer ».

- 147** Après avoir traversé la tempête de verglas de décembre 2013, Hydro One a vu arriver 2014 avec l'espoir que la compagnie puisse éviter d'autres débats publics sur ses services. Cependant, le 7 janvier 2014, la députée provinciale Laurie Scott (Haliburton-Kawartha Lakes-Brock – PC) a ramené les plaintes sous les projecteurs avec une lettre ouverte au ministre de l'Énergie¹⁴. Dans celle-ci, elle qualifiait les clients d'Hydro One de sa circonscription de « victimes du fiasco de facturation d'Hydro One et des pratiques pathétiques de la compagnie en matière de service à la clientèle ». Elle donnait des exemples de mandants ayant reçu d'énormes factures, des menaces de débranchement et des renseignements inexacts d'agents impolis et condescendants du centre d'appels.

- 148** Deux jours plus tard, un porte-parole d'Hydro One a offert les excuses de la compagnie pour un service de centre d'appels « non conforme aux normes de l'entreprise » et a déclaré que les choses revenaient à la normale avec l'ajout

¹³ « Cattle farmers Nancy and her husband Bob Zwarts are having a Hydro One nightmare », Wayne Cuddington, *Ottawa Citizen*, 18 décembre 2013. En ligne : <http://www.ottawacitizen.com/technology/Cattle+farmers+Nancy+husband+Zwarts+having+Hydro+nightmare+because+their+smart+meter+transmitting+data+utility/9307585/story.html>

¹⁴ On trouvera cette lettre en ligne : <http://lauriescottmpp.com/feature>

de ressources supplémentaires. Malgré cela, des exemples de service à la clientèle déplorable et d'erreurs de facturation absurdes ont continué à surgir.

Une erreur « anodine » de 30 millions \$

149 Le 22 janvier 2014, un article de presse rapportait qu'un club de ski¹⁵ s'était vu facturer à tort 37 000 \$ par Hydro One. Selon l'article, après avoir obtenu des excuses et la promesse d'une résolution du problème, le club a reçu une facture révisée de près de 37 millions \$ (36 658 510,75 \$, exactement). La vice-présidente, Relations d'entreprise, s'est alors excusée publiquement. Si l'entreprise semblait faire acte de contrition à l'extérieur, les communications internes prètent à penser que des responsables ne comprenaient toujours pas pourquoi certains intervenants faisaient autant d'histoires. L'un d'eux estimait dans un courriel que l'article était un « bon exemple de la manière dont un cas anodin prend d'incroyables proportions ».

Intervention de l'Ombudsman

150 Au cours de l'été et de l'automne 2013, mon Bureau a reçu un nombre croissant de plaintes sur la facturation et le service à la clientèle d'Hydro One. Malgré nos appels téléphoniques répétés tout au long de cette période, Hydro One a invariablement tardé à nous répondre sur des cas individuels, et nous a fourni des renseignements incomplets. Les rencontres avec les dirigeants et cadres supérieurs d'Hydro One ne nous ont pas permis d'avoir un portrait juste de la situation, et je n'ai eu d'autre choix que de lancer une enquête systémique pour aller à la racine des problèmes.

151 J'en ai avisé Hydro One et le ministère de l'Énergie le 3 février 2014, et fait l'annonce publiquement le lendemain matin. L'après-midi même, le président-directeur général d'Hydro One avait à nouveau exprimé des excuses publiques¹⁶. Il disait en substance :

Nous savons qu'environ 3 % de nos clients reçoivent des estimations de factures depuis trop longtemps, et environ 2 % n'ont reçu aucune facture depuis plus de 90 jours. Bien que la grande majorité de nos clients continuent à recevoir leurs factures normalement, d'autres

¹⁵ « Hydro One's \$36-million bill to ski club highlights utility's billing glitches », Adam Radwanski, *Globe and Mail*. En ligne : <http://www.theglobeandmail.com/news/national/hydro-ones-billing-glitches-fuel-ontarians-energy-angst/article16443803/>

¹⁶ Consultable sur le site Web d'Hydro One : <http://www.hydroone.com/OurCommitment/Documents/Letter%20to%20Our%20Customers.pdf>

n'ont pas vécu une expérience positive. Nous sommes conscients qu'un tel niveau de service n'est pas acceptable pour notre clientèle; il ne l'est pas non plus pour Hydro One. Nous avons adopté des mesures énergiques pour régler ces problèmes. Nous contactons nos clients, réglons les exceptions et avons ajouté du personnel pour écouter les clients et les aider dans leurs réclamations de facturation [...]

Début du rétablissement de la réputation

152 Le jour où Hydro One a appris mon enquête, elle a lancé un « plan de rétablissement du service à la clientèle » visant à résoudre les difficultés techniques et opérationnelles ainsi qu'à redorer sa réputation chancelante. Hydro One était déterminée à se sortir de ce qu'un document interne qualifiait de « tempête parfaite » – les histoires dans les médias, la tempête de verglas de décembre 2013 et l'annonce de mon enquête – ayant mené à la « crise de confiance actuelle ».

153 Le président-directeur général a battu le rappel des troupes. Le 7 février 2014, il a envoyé un courriel à l'ensemble du personnel, dans lequel il reconnaissait qu'il ne faisait aucun doute que le passage à un nouveau système complexe de facturation avait créé « certains défis et problèmes pour la clientèle ». Il soulignait également que « bien que ces difficultés ne touchent qu'un petit nombre de clients, elles compromettent la réputation de notre entreprise et la confiance du public ». Il a passé quatre importants messages aux employés d'Hydro One et du centre d'appels :

- je ne veux pas que nos clients s'inquiètent;
- je veux qu'ils sachent clairement que si nous leur avons envoyé une facture erronée, nous allons la corriger;
- je ne veux pas qu'ils aient peur de devoir payer des frais ou des intérêts quand nous n'avons pas émis une facture dans les temps;
- je veux qu'ils sachent en toute confiance qu'ils ne paieront que pour l'énergie qu'ils ont consommée.

154 Le plan de rétablissement du service à la clientèle comprenait l'embauche d'un conseiller externe pour aider à la gestion de crise, l'adoption de changements de politiques et la formulation d'engagements auprès de la clientèle. Des consultants externes ont également été mis à contribution pour accompagner l'élaboration de plans et stratégies de communication de crise.

155 Le personnel a aussi été renforcé pour s'attaquer aux arriérés d'exceptions et au volume d'appels, toujours très élevé. Les agents du centre d'appels ont reçu

une formation supplémentaire et de nouveaux scripts. Une équipe de projet a été constituée pour corriger les défauts du système d'information clientèle et l'améliorer, et les méthodes de travail ont été revues pour mieux reconnaître les premiers signes avant-coureurs de problèmes potentiels en matière de données ou de facturation.

- 156** Si Hydro One avait auparavant déjà réagi aux problèmes de facturation et de service de façon quelque peu ponctuelle, le plan de rétablissement du service à la clientèle constituait une réponse mieux organisée. À compter de février 2014, des solutions techniques ont été mises en place pour retenir les factures jusqu'à ce qu'elles puissent être émises avec un impact négatif aussi minime que possible sur les clients.
- 157** Au début de février, un « piège » technique a été mis en place pour les comptes sans facturation depuis des mois pour lesquels une grosse facture de rajustement couvrant trois mois ou plus risquait d'être émise. Des lettres explicatives ont été jointes aux factures adressées à **35 025** clients. Certains clients ont été appelés directement et ont bénéficié automatiquement d'un plan de versements échelonnés sans intérêt. À la fin de 2014, Hydro One avait payé 7,3 millions \$ en crédits de service, soit un crédit pour chaque mois où le client n'avait pas reçu de facture.
- 158** Le 14 février 2014, un message a été ajouté à toutes les factures ayant un solde créditeur, informant les clients qu'ils pouvaient appeler s'ils souhaitaient que le montant leur soit remboursé plutôt que crédité. C'était une réponse directe aux préoccupations soulevées par mon Bureau au sujet des clients qui ne pouvaient obtenir qu'un crédit (et non un remboursement) s'ils avaient trop payé ou été victimes de surfacturation par Hydro One. En juin 2014, **5 112** chèques de remboursement avaient été émis, pour un total de quelque 5,1 millions \$.
- 159** Le 21 février 2014, un autre « piège » a été posé pour arrêter l'émission de grosses factures de rattrapage à des clients qui avaient reçu des estimations de factures pendant des périodes prolongées. À partir du 4 mars, des appels proactifs ont été faits auprès de **10 203** de ces clients, et **10 794** lettres ont été envoyées, expliquant la situation et proposant un échéancier de paiement sans intérêt.
- 160** Parallèlement, les comptes susceptibles de faire l'objet de factures multiples résultant de rectifications ont été bloqués par le système, jusqu'à ce qu'il soit possible de les envoyer aux clients en une seule fois, pour minimiser les risques de confusion. À compter du 3 mars, **26 821** lettres contenant plusieurs factures ont été envoyées, avec une explication claire des montants dus.

- 161** Un autre piège a été tendu pour **4 341** factures qui devaient donner lieu à d'importants prélèvements bancaires automatiques. Les clients concernés ont été appelés pour vérifier s'ils consentaient au prélèvement, ou s'ils préféreraient opter pour un échéancier de paiement. Des lettres d'explication ont aussi été émises avec les factures.
- 162** Hydro One a de plus suspendu les frais pour retards de paiement subis par les clients suite à des erreurs de facturation. La compagnie a poursuivi sa politique d'arrêt de recouvrement qu'elle avait instaurée temporairement et de manière sélective en décembre 2013. De plus, elle a clarifié qu'elle ne débrancherait aucun client dans le cas où elle serait responsable des problèmes de facturation.
- 163** Février 2014 marque aussi la création par la compagnie d'une équipe d'intervention chargée de travailler avec mon Bureau sur les cas que nous signalions, et la mise en place d'une liaison pour résoudre les anomalies soulevées par des députés provinciaux.
- 164** En avril 2014, Hydro One a pris l'engagement de régler les problèmes de ses clients, ou de confirmer une date de résolution, dans les 10 jours. Elle a en outre annoncé la création d'un comité consultatif sur le service à la clientèle composé de représentants d'intéressés, et rendant compte directement et indépendamment au président-directeur général.

Recentrage sur la clientèle

- 165** Le plan de rétablissement du service à la clientèle d'Hydro One comprenait un repositionnement de ses communications selon une « approche client ». La compagnie est passée rapidement d'une stratégie de communication réactive à une démarche plus directe.
- 166** Le lendemain de l'annonce de mon enquête, des hauts dirigeants ont commencé à compiler les « 10 irritants les plus importants », se basant sur les questions et la couverture des médias. Selon des courriels internes, le plan était que le président-directeur général annonce les décisions prises pour venir à bout d'au moins cinq de ces problématiques ou, selon l'expression employée, « les solutions à portée de main ». La liste était la suivante :

Les 10 irritants les plus importants :

1. mois d'estimations sans lecture de compteur;
2. grosses factures de rajustement d'égalisation non accompagnées d'une proposition d'échéancier de paiement;
3. grosses factures de rajustement d'égalisation (parfois > 10 000 \$) prélevées directement sur le compte bancaire des clients résidentiels;
4. plusieurs factures reçues le même mois, chacune d'un montant différent, sans explication;
5. aucune facture reçue;
6. pas de proposition de remboursement, seulement un crédit;
7. longs délais d'obtention de réponse auprès du centre d'appels/CRC, parfois de plusieurs mois;
8. réponses inexactes/conseils erronés, comme : « ne payez pas tant que vous n'avez pas reçu de facture »;
9. problèmes contestés par l'agent plutôt qu'examinés (par exemple, un client qui retrouve le numéro de série [du compteur intelligent] de son voisin sur sa facture et vice-versa);
10. députés provinciaux rapportant des difficultés mais n'obtenant aucune réponse, le suivi étant fait directement auprès du client, même si celui-ci avait explicitement donné son consentement.

167 Hydro One a commencé pour de bon à redorer son image et à endiguer le flot de publicités négatives. Elle s'est adressée aux clients et aux différentes parties prenantes à travers les médias traditionnels et sociaux. Le 7 février 2014, le président-directeur général a dévoilé plusieurs initiatives projetées pour aider la clientèle : l'adoption d'une charte des droits du client (appelée plus tard « engagements envers la clientèle »), l'octroi de remboursements si nécessaire et une promesse de ne pas facturer d'intérêts ou de couper l'électricité pour les comptes touchés par les erreurs de facturation d'Hydro One.

168 Le « plan de rétablissement de la réputation » de la compagnie a été discuté le 11 février 2014 lors d'une rencontre conjointe de deux comités du conseil d'administration. Une stratégie de communication a été présentée, qui exposait l'approche recommandée par la compagnie pour repositionner Hydro One comme le « meilleur défenseur de ses clients et restaurer le niveau de confiance que les consommateurs ont dans la capacité d'Hydro One à résoudre efficacement leurs problèmes ». La première étape du plan consistait à ce que la compagnie reconnaisse les défaillances de son service à la clientèle et explique comment les problèmes pouvaient être réglés. L'étape suivante portait sur la « communication directe avec le client » pour l'informer de la

résolution du problème et sur la fourniture aux agents de première ligne d'outils en ce sens. Selon les documents d'Hydro One, la prochaine étape sera « de devancer le rapport de l'Ombudsman en communiquant de manière proactive nos initiatives ».

- 169** À compter de la mi-février 2014, le président-directeur général a adressé une série de lettres aux clients, aux médias et aux députés, sur le ton de l'apaisement et des engagements positifs. Celles-ci ont également été affichées sur le site Web d'Hydro One. Dans une lettre du 12 février 2014 au rédacteur/à la rédactrice en chef, envoyées à différents journaux à travers la province, il reconnaissait que les agents du centre d'appels avaient eu des difficultés avec le nouveau système et déclarait :

La dernière chose que je souhaite est que nos clients s'inquiètent. Ils sont en droit d'attendre des factures claires, dans les délais et exactes. Je veux donc que vos lecteurs – nos clients – sachent qu'ils ne paieront que l'électricité qu'ils consomment. S'ils reçoivent une facture de rattrapage parce que leur facturation a été établie sur la base d'estimations ou qu'aucune facture n'a été émise, nous collaborerons avec eux pour trouver un échéancier de paiement raisonnable. Si nous avons commis une erreur sur une facture, nous n'appliquerons ni intérêts ni frais de service. S'il apparaît qu'un compte a donné lieu à surfacturation, nous en aviserons le client et lui proposerons de lui envoyer un chèque de remboursement.

Nous améliorons la formation dans notre centre d'appels pour nous assurer que les agents ont toute l'information nécessaire pour mieux répondre à vos questions dès le premier contact téléphonique¹⁷.

- 170** Hydro One a commencé à envoyer plus d'un million de lettres d'excuses à tous ses clients résidentiels, saisonniers et du Service général dès le 20 février. Le président-directeur général a également appelé personnellement les députés du territoire desservi par la compagnie. En avril 2014, il leur a fait parvenir une mise à jour sur les progrès accomplis; j'ai reçu une lettre similaire.
- 171** Hydro One a de plus remanié son site Web en mars 2014, ajoutant un onglet pour la correspondance et les changements de politiques liés à mon enquête, ainsi qu'un autre intitulé « Working to Get Better ». La compagnie a mis en ligne des vidéos répondant à différentes questions sur la facturation et le service. En outre, elle a organisé trois séances téléphoniques de discussion (l'une en avril et deux autres en novembre 2014) qui ont permis à quelque

¹⁷En ligne : <http://www.hydroone.com/Ombudsman/Pages/LettertotheEditor.aspx>

60 000 clients de poser leurs questions directement au président-directeur général et aux membres de la direction.

172 Le président du conseil d'administration de l'époque est également intervenu en public, s'engageant à tenir la direction responsable de ses actes. Dans une entrevue à la presse en février 2014, il a déclaré qu'Hydro One « n'avait sans doute pas été aussi centrée sur les besoins de ses clients que nous l'aurions voulu, ou que les gens l'exigent dans le monde d'aujourd'hui¹⁸ ». Le 7 mars 2014, le gouvernement a annoncé son remplacement dès le 1er avril de cette même année.

Une culture corrompue de communications

173 Dans le secteur public ontarien, la transparence, l'ouverture et la reddition de comptes sont très prisées, notamment lorsqu'il s'agit de ses communications avec les tiers. Malheureusement, avant mon enquête, l'approche d'Hydro One en matière de communications externes était aux antipodes de ces valeurs démocratiques. Le message public de la compagnie était opaque, peu sincère, intéressé. Il reflétait un état d'esprit institutionnel imprégné d'un sentiment de supériorité technocratique et un penchant pour les pratiques du secteur privé.

174 Au lieu d'expliquer honnêtement et rapidement qu'Hydro One éprouvait des difficultés systémiques ayant des répercussions sur le service à la clientèle, ses responsables se sont engagés dans une campagne de réaction, de déformation et de duperie. Ils ont en fait menti par omission dans leurs échanges avec mon Bureau, la Commission de l'énergie de l'Ontario, leurs clients et autres parties prenantes. Ce n'est qu'une fois la situation exposée au grand jour qu'ils ont commencé à tenter désespérément de regagner la crédibilité et la confiance des consommateurs.

175 L'ancien président du conseil d'administration, qui supervisait les activités de la compagnie durant la transition vers le nouveau système d'information clientèle, était d'avis que la haute direction n'a pas sciemment induit le conseil et les autres en erreur. Il est certainement possible que les dirigeants d'Hydro One aient été à ce point aveuglés par leur confiance en cette nouvelle technologie informatique et leur dépendance excessive aux statistiques qu'ils soient tout simplement passés à côté de la signification de l'accumulation de problèmes techniques et du nombre croissant de plaintes. Même si tel était le

¹⁸ « Hydro One chair vows to fix erratic billing system », Adrian Morrow, *Globe and Mail*, 10 février 2014. En ligne : <http://www.theglobeandmail.com/news/national/hydro-one-chair-vows-to-fix-erratic-billing-system/article16793395/>

cas, cela est extrêmement troublant et révélateur d'une culture d'entreprise bornée et malveillante.

- 176** Notre étude des documents internes d'Hydro One montre aussi clairement qu'au moins une partie de la direction a accentué les aspects positifs du nouveau système informatisé tout en dissimulant l'information relative aux problèmes de facturation et aux plaintes des clients, qui aurait pu faire mal paraître la compagnie.
- 177** À l'avenir, Hydro One devrait s'engager à mettre en œuvre une stratégie de communications transparente, ouverte et axée sur la reddition de comptes au public. Elle devrait adopter une approche proactive de communications avec les tiers, ainsi qu'avec les organismes de surveillance et de réglementation. Elle devrait dire la vérité à propos des problèmes influençant la prestation de services, et le faire sans délai. Elle devrait également veiller à ce que les entreprises du secteur privé qui assurent des services en son nom soient tenues de respecter les mêmes normes de communications.

Recommandation 3

Hydro One Inc. devrait adopter une approche de communications à la fois proactive, transparente, ouverte et axée sur la reddition de comptes avec les tiers et les organismes de surveillance et de réglementation.

Recommandation 4

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que tout fournisseur de services sous-traités communique avec les tiers et les organismes de surveillance et de réglementation de manière transparente, ouverte et avec un souci de reddition de comptes.

Recommandation 5

Hydro One Inc. devrait surveiller les communications du centre d'appels pour s'assurer qu'elles reflètent les valeurs de transparence, d'ouverture et de reddition de comptes que l'on attend d'un prestataire de services publics.

Ratés opérationnels

- 178** Si la culture et les communications d'Hydro One ont joué un rôle important dans la perte de confiance de la clientèle, la mauvaise gestion de plusieurs aspects de planification et de fonctionnement a aussi contribué aux problèmes de facturation et de service à la clientèle de la compagnie.

Faillite de la formation

- 179** Hydro One a reconnu que l'un des éléments clés pour une implantation réussie du nouveau système d'information clientèle était la formation du personnel. Cependant, un retard dans les essais du système menés avant le transfert vers celui-ci a compromis le calendrier de formation. Ce dernier est devenu des plus incertains après le report de la date de mise en service, initialement prévue pour octobre 2012, à mars 2013, puis finalement à la longue fin de semaine de mai 2013.
- 180** En janvier 2013, une évaluation de risques interne identifiait un problème dans la préparation du personnel. En février, des courriels évoquaient une équipe de formation « se démenant pour finaliser son matériel de cours ». La formation des employés du centre d'appels avait commencé en mars, mais des échanges de courriels internes témoignent de préoccupations quant à la qualité de la formation et de l'environnement surpeuplé et inconfortable où celle-ci était donnée. Le système de formation électronique, quant à lui, était apparemment instable, tombant souvent en panne et interférant avec les exercices. Un objectif de mise en service en mars a été abandonné en partie face au risque d'un allongement du temps de traitement des appels et de l'insatisfaction des clients, résultant de la formation inadéquate du personnel.
- 181** Entre le 11 mars et le 17 mai 2013, 1 293 employés ont été formés au nouveau système, dont 330 du centre d'appels. Plusieurs agents du centre d'appels que nous avons interrogés nous ont confié que le matériel de formation était incomplet et incohérent, et que l'information changeait quotidiennement avec l'identification de nouvelles anomalies et exceptions. Ils ont également précisé que les consignes étaient assez rudimentaires et les préparaient mal à répondre aux clients une fois le système en service. Plusieurs employés permanents du centre d'appels ont fait part de leurs préoccupations, disant que seul du personnel temporaire avait été formé pour résoudre les « exceptions » du système. Ils ont déclaré qu'ils auraient été en mesure d'assurer un meilleur service s'ils avaient été formés à plus de fonctions. Nous avons aussi été informés que les reports de la formation sur les diverses « exceptions » accompagnant le nouveau système avaient contribué aux retards de traitement.
- 182** Les employés du centre de relations avec la clientèle d'Hydro One, qui traitent les demandes d'information au niveau supérieur, ont reçu une formation accélérée de trois jours au lieu de plusieurs semaines, dans le cas des agents du centre d'appels. Ils n'ont pas été formés aux exceptions, et devaient donc demander l'aide du centre d'appels pour résoudre les problèmes qui leur étaient soumis, ajoutant aux délais de traitement.

- 183** Une étude de 2013 menée pour le compte d'Hydro One par un consultant a permis d'identifier différents problèmes de formation, montrant notamment que les agents trouvaient les consignes trop longues et difficiles à suivre et déploraient l'insuffisance d'information sur le système et ses processus de fonctionnement. L'étude a recommandé plus de formation.
- 184** En avril 2014, une vérification interne a permis d'établir que la formation ne préparait pas convenablement les agents, était faite trop rapidement et n'était pas donnée à tous ceux qui en avaient besoin. Lors d'une étude postformation menée auprès de 300 employés du centre d'appels, 43 % ont déclaré se sentir mal préparés pour bien mettre en pratique leurs nouveaux outils et compétences.
- 185** Une des critiques qui nous a été le plus souvent formulée tant par les clients d'Hydro One que les agents du centre d'appels est que ces derniers avaient une compréhension limitée des aspects techniques de la facturation et des problèmes de système. Ceci les a conduits à trop devoir s'en remettre aux employés du service d'assistance technique, et les plaintes ont souvent dû remonter jusqu'aux supérieurs hiérarchiques.
- 186** Lors de l'entretien que nous avons eu avec lui, le président-directeur général a reconnu ceci :
- Je pense que globalement, nous avons laissé tomber les agents [...] nous ne leur avons pas donné les outils dont ils avaient besoin. Je ne suis pas d'accord avec cette façon de faire, mais il s'agissait d'une faille dans notre système, et je crois que c'était un sérieux avertissement.
- 187** Des courriels internes montrent que, quand les médias se sont emparés de la controverse sur la facturation et le service à la clientèle, une « formation à l'empathie » supplémentaire a été donnée au personnel du centre d'appels en janvier 2014, portant sur la compréhension et la reconnaissance de la situation des clients, de leur état d'esprit et de leurs besoins, et sur l'identification rapide de pistes de solution. Les agents ont aussi suivi un stage de perfectionnement en mars 2015.
- 188** Dans la mise en œuvre du nouveau système d'information clientèle, Hydro One n'a pas su assurer une formation suffisante au personnel responsable de régler les problèmes des clients. À l'avenir, avant de mettre en place des initiatives ayant des incidences directes sur le service à la clientèle, Hydro One devrait donner une formation complète à ses employés et aux agents des sous-traitants concernés. La compagnie devrait également veiller à obtenir une

large rétroaction du personnel de première ligne pour évaluer l'efficacité de la formation, et approfondir celle-ci si nécessaire.

- 189** Hydro One devrait aussi prévoir une formation plus poussée pour les agents du centre d'appels et les employés du centre de relations avec la clientèle, de manière à mieux les outiller pour explorer et régler les questions de facturation des clients. Hydro One valorise la « résolution au premier appel » et évalue les agents du centre d'appels en fonction de leur capacité à donner satisfaction au client en un seul contact téléphonique. Toutefois, si les personnes qui répondent aux appels n'ont pas une compréhension claire des enjeux et tendances techniques qui influent sur la facturation et d'autres services, le nombre de plaintes qui remonteront à l'échelon supérieur demeurera élevé, causant la frustration tant chez les agents que chez les clients.

Recommandation 6

Hydro One Inc. devrait s'assurer de donner au personnel une formation complète avant toute mise en œuvre d'initiatives ayant des répercussions potentielles sur la clientèle.

Recommandation 7

Hydro One Inc. devrait consulter les personnes en contact avec la clientèle, et obtenir leurs commentaires, pour s'assurer de l'efficacité de la formation et pour approfondir celle-ci si nécessaire.

Recommandation 8

Hydro One Inc. devrait envisager de donner un supplément de formation aux agents du centre d'appels et du centre de relations avec la clientèle sur les questions techniques et opérationnelles, pour leur permettre de résoudre plus efficacement les problèmes de service à la clientèle.

- 190** Les employés du centre d'appels nous ont fait part de leurs préoccupations quant à la qualité des scénarios et des directives de travail qui leur ont été fournis pour répondre aux problèmes de la clientèle. Des documents d'Hydro One montrent qu'un membre de l'équipe technique a trouvé plusieurs inexactitudes dans le matériel mis à la disposition de ces agents. Une enquête interne menée en avril 2014 par Hydro One a permis de confirmer que les scénarios étaient insuffisants et ne traitaient pas des problèmes systémiques rencontrés. En mai 2014, 50 agents de centre d'appels avaient reçu un complément de formation sur les vérifications de facturation, et les scénarios ont été révisés et mis à jour.

191 La qualité des renseignements fournis par les agents du centre d'appels aux clients ne peut que refléter celle de l'information reçue d'Hydro One. Par conséquent, Hydro One devrait s'assurer que les agents du centre d'appels reçoivent une information exacte et à jour, de façon à être en mesure de résoudre les problèmes de facturation ou de service à la clientèle à mesure qu'ils surviennent. En outre, Hydro One devrait consulter les employés des services techniques et de première ligne pour vérifier que les scénarios qui leur sont fournis sont pertinents et leur permettent de répondre efficacement aux demandes des clients.

Recommandation 9

Hydro One Inc. devrait veiller à fournir régulièrement des scénarios clairs, pertinents et précis au personnel du centre d'appels pour lui permettre de résoudre les problèmes de facturation ou de service à la clientèle à mesure qu'ils surviennent.

Recommandation 10

Hydro One Inc. devrait consulter les employés des services techniques et de première ligne du centre d'appels pour s'assurer de donner les outils nécessaires à une communication efficace avec la clientèle.

C'est parti!!! – Implantation du système

192 Alors qu'elle se préparait à passer à son nouveau système d'information clientèle, Hydro One s'est fiée à une « équipe d'assurance de préparation opérationnelle » pour donner une opinion indépendante au président-directeur général sur l'état d'avancement du projet et pour atténuer les risques qui y étaient associés. L'équipe n'avait néanmoins pas le mandat d'évaluer la bonne marche du système lui-même.

193 Une échelle de couleurs servait à illustrer la situation du projet. En février 2013, l'équipe d'assurance de préparation opérationnelle rapportait un état d'avancement « orange » (entre rouge et jaune), signifiant que les choses n'étaient pas prêtes. L'équipe a également noté qu'une meilleure communication était nécessaire entre l'équipe de projet et les directeurs concernés. Dans un rapport d'avril 2013, l'état de préparation était à « jaune », mais l'équipe jugeait réaliste la cible du mois de mai pour l'implantation du système. Toutefois, l'équipe n'a jamais interrogé les agents du centre d'appels ou les formateurs pour avoir leur opinion sur le niveau de préparation face aux problèmes qui pourraient se poser en matière de service à la clientèle.

194 Le président-directeur général d'Hydro One a donné son assentiment à la poursuite du plan d'implantation du nouveau système pour mai 2013. Un document de vérification interne précisait que malgré quelques problèmes non résolus concernant les applications du système, « il était jugé sage [de lancer le nouveau système], quitte à gérer les difficultés avec la clientèle et corriger les défauts de logiciel restants rapidement après ». Les arguments commerciaux de cette décision reposaient notamment sur les problèmes récurrents de dégradation du système en place, qui était lent, avait des insuffisances de capacité mémoire et risquait de tomber en panne. Avec le recul, le président-directeur général nous a dit qu'il aurait été de l'avant avec le lancement en mai 2013, mais aurait adopté une approche différente, avec une attention plus soutenue aux problèmes de facturation et à leurs effets sur la clientèle :

J'aurais mis en place un plan d'intervention sur les impacts pour la clientèle... les choses comme l'absence de facturation et les estimations de factures et toutes les difficultés connexes [...] je crois que c'est l'élément fondamental... j'aurais posé plus de questions sur les essais et les répercussions [...] je crois que j'aurais maintenu la mise en service, mais avec un plan beaucoup plus solide [pour résoudre les problèmes].

195 À l'avenir, la compagnie devrait effectuer une évaluation du degré de préparation de son personnel et des sous-traitants, dans le cadre de toute étude opérationnelle précédant les changements majeurs de systèmes.

Recommandation 11

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que l'évaluation du degré de préparation de son personnel et des agents du centre d'appels soit prise en compte dans l'étude de préparation opérationnelle précédant les changements majeurs de systèmes qui ont une incidence sur les clients.

Le centre d'appels / une marmite sous pression

196 Même si le centre d'appels d'Hydro One est confié à un sous-traitant du secteur privé, il est le visage et la voix de la compagnie pour la plupart de ses clients. Un surcroît de stress au sein de son personnel se répercute inévitablement sur la clientèle d'Hydro One. Malheureusement, les dirigeants de la compagnie semblent l'avoir oublié une fois que le nouveau système

d'information clientèle a été mis en service et que les agents du centre d'appels ont été inondés de réclamations.

- 197** L'un des critères utilisés par Hydro One pour évaluer le rendement du centre est le « temps de traitement moyen » des appels des clients. C'est une donnée qui sert fréquemment à la mesure de l'efficacité du centre d'appels. Le fournisseur d'Hydro One a l'obligation contractuelle de donner réponse à 80 % des appels dans un laps de temps de **20 à 30 secondes**. Plus la durée de la conversation moyenne est courte, plus le sous-traitant a de chance de respecter ce critère. Si le fournisseur n'atteint pas l'objectif, Hydro One peut lui imposer des pénalités financières.
- 198** Les responsables d'Hydro One suivent de très près le temps de traitement moyen. Dans la planification du changement de système, il a été prévu que les volumes d'appels et le temps de traitement moyen augmenteraient pour revenir ensuite graduellement à la normale. Cependant, le nombre d'appels s'est avéré beaucoup plus élevé qu'anticipé, de même que l'augmentation du temps de traitement moyen. Avec l'ancien système, la durée moyenne d'une conversation téléphonique était de **305 secondes (cinq minutes)**; avec le nouveau système, celle-ci est montée jusqu'à **450 secondes (7 minutes 30)**.
- 199** Malgré l'augmentation des volumes d'appels et la complexité des demandes relatives à la facturation, la haute direction d'Hydro One a continué à exercer une pression sur le fournisseur pour qu'il se conforme aux projections antérieures et aux critères de service prévus au contrat. Trois mois à peine après le lancement du nouveau système, un responsable d'Hydro One a exprimé dans un courriel ses préoccupations à la direction du centre d'appels quant à l'augmentation de la durée du traitement des appels. Plutôt que s'attaquer aux causes de ce phénomène, il insistait pour que des efforts soient faits pour raccourcir les appels, prévenant qu'une cible réduite « mettrait le feu aux poudres ». Dans son courriel de réponse, un des dirigeants du centre d'appels rétorquait que les exigences d'Hydro One ne pourraient qu'aggraver la situation. Il remarquait :

Pour être honnête, nous ne pourrions pas parvenir à une telle réduction par un encadrement renforcé de nos agents. En fait, les pousser durement à mettre fin aux conversations avec les clients plus rapidement risque de faire augmenter le nombre de plaintes. Nous avons beaucoup de cas de clients vraiment furieux. Nous devons travailler plus largement pour nous attaquer à certaines des causes sous-jacentes [...]

Ce que je veux dire, c'est qu'il existe une multitude de problèmes qui expliquent cette élévation [du temps de traitement moyen], et que nous devons nous pencher sur les causes qui sont à la source du problème.

- 200** La pression d'Hydro One pour réduire le temps de traitement des appels s'est poursuivie tout l'automne 2013. Un dirigeant nous a confié que des pressions énormes étaient exercées sur le fournisseur pour qu'il ramène la situation à la normale :

Il y avait une pression énorme pour abaisser [le temps de traitement moyen]. De notre point de vue, c'est plutôt aux problèmes sous-jacents de facturation qu'il aurait fallu s'attarder. Et résoudre cette question, car tenter d'abrégé la conversation avec le client n'envoie pas un message positif.

- 201** Les agents qui n'atteignent pas l'objectif de temps de traitement moyen s'exposent à des sanctions imposées par la direction du centre d'appels externalisé. Plusieurs employés ont déposé des griefs à ce sujet après la mise en œuvre du nouveau système. Lors de nos entrevues, les agents du centre d'appels n'ont pas caché leur frustration quant à l'accent mis sans relâche sur le temps de traitement moyen durant cette période difficile. Ils ont souligné que les appels concernant la facturation, surtout quand ils relèvent d'un problème complexe, sont par essence longs, et que le nombre d'appels de ce type était élevé après le changement de système.

- 202** Un agent a admis franchement que les exigences irréalistes en matière de temps de traitement moyen ont conduit à un service atroce de la clientèle :

Atteindre cet objectif [de temps de traitement moyen] était tout simplement impossible. Alors, certains agents avaient trouvé un moyen ou un autre de truquer les chiffres pour faire comme s'ils avaient de bons résultats, d'autres raccrochaient carrément au nez du client, se montraient impolis, prétendant qu'ils ne voyaient aucune anomalie dans le compte.

- 203** Un ancien chef d'équipe du centre d'appels nous a expliqué que la qualité des appels était constamment sacrifiée au nom du raccourcissement du temps de traitement :

Pour un agent, le temps moyen de traitement est tout ce qui compte. C'est son travail. On les menace. On fixe des objectifs irréalistes [...] Tout le monde a les yeux rivés sur les chiffres, et il y a une pénalité

financière [pour le fournisseur] si les cibles de service ne sont pas atteintes, alors les chiffres, c'est tout. La qualité? Elle passait au deuxième plan [...]

Si le client devait appeler 15 fois pour parvenir à un résultat, ça n'avait pas d'importance. Aussi longtemps que l'appel était bref et que l'agent pouvait rapidement passer au suivant, c'était bon. Voilà comment on s'assure que l'objectif de service est toujours atteint. Que le client doive appeler 15 fois, aucune importance.

- 204** Certains agents du centre d'appels nous ont confié qu'ils avaient le sentiment que leur tâche n'était pas de trouver une solution aux problèmes des clients, mais d'abrèger le temps passé avec eux au téléphone. Comme un employé d'Hydro One l'a dit : « Comment gagner une seconde? En ne disant pas bonjour. Et comment faire déraiper un appel téléphonique de quelqu'un qui est en attente depuis 17 minutes? En ne disant pas bonjour. »
- 205** Alors que la charge de travail ne cessait de s'alourdir pour les employés du centre d'appels, le nombre de plaintes à leur sujet a suivi la même tendance. Lorsque les récriminations des clients ont trouvé écho dans les médias, la direction du centre d'appels a donné à ses agents une « formation à l'empathie » et a mis en place une politique de tolérance zéro pour les comportements déplacés. Le personnel du centre interrogé nous a déclaré que cet épisode n'a fait que dégrader un peu plus le climat ambiant.
- 206** Avec le lancement de mon enquête, la direction d'Hydro One a commencé à réaliser que grappiller quelques secondes sur l'appel d'un client n'était peut-être plus la priorité. Moins d'importance a été accordée au temps de traitement moyen et plus d'attention portée à la qualité de l'interaction avec le client.
- 207** En mettant l'accent sur le temps de traitement moyen, Hydro One s'est concentrée sur le processus technique de réponse aux appels et de leur terminaison, pas sur leur contenu. Les difficultés des clients et la qualité du service ont cédé le pas aux statistiques. Dans l'esprit de son engagement renouvelé envers le service à la clientèle, Hydro One devrait s'intéresser aux meilleures pratiques en matière de prise des appels et revoir sa méthode d'évaluation du service à la clientèle assuré par son centre d'appels sous-traitant. Ce faisant, la compagnie devrait examiner non seulement ce qui se fait dans le secteur privé et les services publics, mais aussi prendre comme référence le secteur public provincial. Elle devrait également moins se concentrer sur le temps de traitement moyen et plus sur la qualité du contact et la recherche véritable de solutions pour ses clients.

Recommandation 12

Hydro One Inc. devrait s'intéresser aux meilleures pratiques en matière de prise des appels, revoir ses méthodes d'évaluation du rendement pour refléter les meilleures pratiques du secteur public et accorder une plus grande attention à la qualité du contact et à la recherche véritable de solutions pour ses clients.

Vous avez appelé l'assurance de la qualité, ne quittez pas

208 Selon les termes de son entente contractuelle, le centre d'appels privé doit fournir des rapports mensuels à Hydro One. Des représentants des deux compagnies se rencontrent également selon la même fréquence pour discuter de ces rapports et établir si le fournisseur respecte ou non le niveau de service prévu. Le centre d'appels a ses propres vérificateurs de la qualité, qui surveillent les appels enregistrés et les évaluent en fonction de normes d'évaluation et de notation de la qualité des appels. De son côté, Hydro One a affecté l'un de ses analystes du service à la clientèle à l'étude de certains des appels vérifiés pour s'assurer du respect des normes. Si le centre d'appels ne parvient pas à atteindre les niveaux de qualité requis, une pénalité lui est infligée. À l'automne 2012, Hydro One a suspendu son contrôle de la qualité pour réorienter le personnel vers d'autres tâches. Ce contrôle a repris en avril 2014. Le centre d'appels a aussi arrêté sa surveillance des appels après le lancement du nouveau système d'information clientèle, et ce jusqu'en octobre 2013.

209 Le contrôle des appels est essentiel pour identifier les problèmes de service à la clientèle, les difficultés systémiques et les besoins en formation du personnel. L'incapacité d'Hydro One à assurer le suivi de la qualité des appels pendant la phase de lancement du système a eu des effets importants. Comme un rapport de vérification interne l'a souligné plus tard :

La suspension de la surveillance des appels exercée par Hydro One a éliminé la seule source fiable de données objectives pour jauger la satisfaction de la clientèle en cette période critique.

210 Notre enquête a aussi mis en lumière plusieurs failles dans le programme de contrôle. Par exemple, jusqu'à l'été 2014, seuls 10 % des appels du centre étaient enregistrés. Si tous les appels sont aujourd'hui enregistrés, les vérificateurs du centre d'appels n'en analysent qu'une fraction, environ 250 par mois. La vérification est censée avoir lieu peu de temps après l'appel. Toutefois, les vérificateurs de l'assurance de la qualité nous ont dit que

l'accroissement des volumes d'appels a eu pour conséquence de retarder les contrôles, qui étaient effectués avec jusqu'à une semaine de décalage. De plus, les vérificateurs doivent en principe consacrer un maximum de 20 minutes à l'examen de chaque appel. Les appels plus difficiles, complexes et longs sont donc souvent écartés.

- 211** En outre, nous avons découvert que les résultats des vérifications menées par le centre d'appels pouvaient être manipulés pour arriver à un tableau exagérément flatteur de la situation. Certains employés nous ont avoué « choisir » les appels qu'ils vérifiaient, sélectionnant ceux de courte durée qui répondaient aux exigences de temps de traitement moyen. L'un d'eux nous a candidement expliqué :

Si nous approchons de la fin du mois et que la qualité n'est pas au niveau attendu, nous cherchons à atteindre la norme. Nous choisissons les appels [...]

- 212** Chez Hydro One, seule une analyste du service à la clientèle réalise des vérifications de la qualité des appels. Elle ne contrôle pas des appels en direct de manière indépendante, mais écoute environ 50 appels par mois parmi ceux déjà analysés par le centre d'appels. Tant que la note donnée lors des deux vérifications ne diffère pas de plus de 5 %, l'appel vérifié est considéré comme satisfaisant. Toute divergence est discutée lors de « séances de calibrage » entre les deux entreprises.
- 213** Actuellement, les activités de vérification de la qualité des appels par Hydro One sont limitées. La compagnie devrait renforcer sa surveillance pour avoir la certitude que les clients reçoivent le service respectueux, courtois et professionnel qu'ils sont en droit d'attendre. Elle ne devrait pas simplement se fier à une analyse d'appels préalablement sélectionnés et examinés par le centre d'appels. Elle devrait plutôt s'engager dans la voie d'une vérification indépendante et aléatoire des appels enregistrés, en plus de mettre en place un processus de vérification en direct.
- 214** Des documents internes montrent que des responsables d'Hydro One et les membres de leurs familles ont raconté leurs propres expériences de mauvais services du centre d'appels après le changement de système. En février 2014, des discussions ont aussi porté sur la possibilité de faire quelques appels « à l'improviste » pour tester le rendement du centre d'appels. Hydro One n'a pas de programme établi de « client mystère » (c.-à-d. des gens qui se font passer pour des clients et testent la réactivité et la qualité du centre d'appels), mais devrait songer à en créer un pour avoir une idée plus précise de la qualité en temps réel.

Recommandation 13

Hydro One Inc. devrait renforcer sa surveillance de la qualité du travail du centre d'appels par un échantillonnage plus important des appels enregistrés, le contrôle d'appels en direct, des vérifications aléatoires et la mise en place d'appels « à l'improviste ».

- 215** S'il est normal que le centre d'appels vérifie ses propres échanges téléphoniques, il ne saurait être considéré comme une partie neutre. Pour atténuer le risque que les analyses du centre d'appels débouchent sur des résultats exagérément positifs, Hydro One devrait songer à retenir les services d'une agence indépendante pour effectuer la vérification des appels.

Recommandation 14

Hydro One Inc. devrait retenir les services d'une tierce partie externe et indépendante pour l'aider à effectuer des vérifications aléatoires de la qualité des appels.

- 216** Les normes d'évaluation et de notation de la qualité des appels d'Hydro One n'ont pas été mises à jour depuis avril 2009. Dans le cadre de l'importance nouvelle qu'elle accorde à un service axé sur le client, la compagnie devrait revoir et actualiser ces normes pour s'assurer qu'elles reflètent cette nouvelle orientation.

Recommandation 15

Hydro One Inc. devrait revoir et actualiser ses normes d'évaluation et de notation de la qualité des appels pour veiller à ce que celles-ci reflètent les objectifs de la compagnie en matière de service axé sur le client.

- 217** L'une des omissions flagrantes dans le programme de contrôle d'Hydro One est qu'il ne s'applique pas à son centre interne de relations avec la clientèle, qui gère les appels de clients remontés aux échelons supérieurs et ceux d'intervenants comme les députés provinciaux, la Commission de l'énergie de l'Ontario et mon Bureau. Hydro One manque ici une occasion de s'assurer que ses propres employés répondent adéquatement aux plaintes traitées aux échelons supérieurs. La compagnie devrait élaborer des normes de qualité pour le centre de relations avec la clientèle reflétant ses objectifs en matière de

service axé sur le client. Elle devrait également enregistrer les appels au centre de relations avec la clientèle et mettre en place un programme de contrôle des appels avec des outils comme la surveillance en direct, les vérifications aléatoires et les demandes d'information de clients mystères.

Recommandation 16

Hydro One Inc. devrait élaborer des normes de qualité en matière de service à la clientèle pour son centre de relations avec la clientèle.

Recommandation 17

Hydro One Inc. devrait enregistrer les appels au centre de relations avec la clientèle et créer pour ce centre un programme de contrôle des appels, avec notamment des outils comme la surveillance en direct, les vérifications aléatoires et les demandes d'information de clients mystères.

218 Hydro One possède la plupart des actifs utilisés pour la fourniture de services sous-traités, et les deux sites où est implanté le centre d'appels se trouvent dans des installations d'Hydro One. Cependant, malgré cette proximité physique, les cadres d'Hydro One responsables de la supervision du centre d'appels ont toujours eu tendance à se tenir éloignés de son fonctionnement quotidien. Ce n'est qu'à la fin mars 2014 qu'ils ont installé une présence physique dans le principal établissement du centre d'appels à Markham, afin d'adopter une approche plus stratégique en matière de surveillance, direction opérationnelle, conseil d'orientation et de politique. S'inscrivait dans ce cadre l'écoute des appels pour en contrôler la qualité et avoir une rétroaction. De plus, des appels téléphoniques quotidiens de vérification ont été instaurés entre les cadres d'Hydro One pour se tenir à jour sur les questions relatives au centre d'appels.

219 La compagnie devrait s'assurer que ses responsables conservent une présence physique dans le principal établissement du centre d'appels et exercer sur place un contrôle serré des activités du centre.

Recommandation 18

Hydro One Inc. devrait maintenir la présence de responsables dans le principal établissement du centre d'appels pour exercer sur place un contrôle serré de ses activités.

Étudier la situation

- 220** Les études constituent un autre outil utilisé par Hydro One pour évaluer la satisfaction de la clientèle, et sont confiées à des entreprises de sondage privées. Ces études portent sur la clientèle résidentielle et les PME, les clients grande distribution et ceux qui connectent leurs propres générateurs au système de distribution.
- 221** Une entreprise sonde les clients dans les jours qui suivent leur contact avec le centre d'appels pour déterminer leur niveau général de satisfaction, ainsi que celui sur des points plus précis comme le temps de réponse, la qualité des renseignements, la compétence et l'attitude du personnel, ainsi que l'accessibilité. Les résultats de l'étude pour 2013, année du fiasco du système d'information clientèle, ont été publiés en février 2014. Ils indiquaient un taux de satisfaction générale de 82 %, en recul de seulement 2 % par rapport à 2012. Jusqu'à récemment, le sondage portait sur 100 contacts clientèle par mois. Ce nombre a récemment été porté à 600 par mois. Peu de temps après le début de notre enquête, Hydro One a également mis sur pied une courte étude auprès des clients du centre d'appels, leur demandant d'« évaluer leur expérience » en indiquant si le représentant à qui ils avaient parlé était compétent et comprenait leurs besoins, et si l'appel s'était conclu à leur satisfaction.
- 222** Une autre entreprise sonde la satisfaction des clients résidentiels et des PME, ainsi que les perceptions de la compagnie. Elle interroge quelque 2400 clients par an sur des sujets comme la satisfaction générale, le service à la clientèle, les tarifs d'électricité, la facturation et les paiements, la fiabilité du service, la gestion des pannes et la communication. Selon cette étude d'octobre 2013, le taux de satisfaction générale à l'égard d'Hydro One avait augmenté entre 2012 et 2013, soit l'année de passage au nouveau système d'information clientèle, passant de 78 % (2012) à 80 % (2013).
- 223** Après la mise en service du nouveau système d'information clientèle, l'étude sur la perception a continué à donner des résultats positifs, et même les sondages mensuels n'ont pas permis de détecter de problèmes significatifs touchant au service à la clientèle. Certes, on a constaté à l'occasion une baisse du taux de satisfaction, mais rien d'inhabituel par rapport aux résultats des années précédentes.
- 224** Les chiffres clés qui se dégagent des sondages sont communiqués à la direction d'Hydro One. Chaque cadre concerné a accès régulièrement à des rapports et présentations. Les résultats majeurs sont également transmis à la

Commission de l'énergie de l'Ontario, qui les utilise pour publier des « cartes de pointage » sur son site Web.

- 225** Hydro One a affiché un taux de satisfaction générale de la clientèle de 87 % en 2013. La compagnie nous a précisé que la satisfaction de la clientèle « est un indice pondéré à parts égales des résultats pour trois catégories de clientèle : la clientèle résidentielle et les PME, les clients grande distribution et ceux qui connectent leurs propres générateurs au système de distribution ». Le taux de satisfaction générale de la clientèle est également affiché sur la carte de pointage de la compagnie, sur le site Web de la Commission de l'énergie de l'Ontario.
- 226** Vu les difficultés croissantes en facturation et service à la clientèle occasionnées par le changement de système en mai 2013, un tel taux de satisfaction à l'endroit d'Hydro One peut paraître pernicieux. Ceci démontre que les études menées cette année-là n'ont pas été d'une grande utilité pour identifier les problématiques. Le changement récent pour augmenter le nombre de contacts client faisant l'objet d'un sondage et l'étude sur les clients du centre d'appels devrait aider la compagnie à avoir une vision plus précise de tout problème en devenir. Cependant, Hydro One devrait mener des recherches et consultations auprès de ses clients et des tiers concernés pour déterminer s'il existe d'autres moyens plus efficaces et plus précis de mesurer la satisfaction de la clientèle et d'en rendre compte.

Recommandation 19

Hydro One Inc. devrait mener des recherches et consultations auprès de ses clients et des tiers concernés pour déterminer s'il existe d'autres moyens plus efficaces et plus précis de mesurer la satisfaction de la clientèle et d'en rendre compte, et modifier le cas échéant ses pratiques de sondages et rapports.

- 227** Selon les documents d'Hydro One, le dernier sondage sur la qualité de son centre de relations avec la clientèle remonte à il y a 15 ans. Le centre ayant obtenu un taux de seulement 36 %, le sondage a été abandonné. Hydro One devrait mettre en place un mécanisme d'évaluation du niveau de satisfaction à l'égard de ce centre.

Recommandation 20

Hydro One Inc. devrait mener des sondages de satisfaction de la clientèle auprès des utilisateurs du centre de relations avec la clientèle et se servir des résultats pour planifier des améliorations fonctionnelles.

Connaître le véritable pointage : une rémunération basée sur le rendement

228 Hydro One publie également chaque année une carte de pointage qui mesure le succès de l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Ses employés non syndiqués, dont le président-directeur général et les cadres supérieurs, ont des ententes annuelles de rendement sur la base de leurs objectifs personnels. Les cibles de rendement des cadres supérieurs sont normalement liées aux indicateurs de la carte de pointage de l'entreprise. Les employés peuvent obtenir chaque année une prime incitative à court terme en fonction de leur rendement et de l'atteinte de leurs objectifs.

229 Pour 2013, la carte de pointage d'Hydro One affichait un taux de satisfaction de la clientèle de 87 % à partir des sondages effectués. Un tel résultat est pour le moins incongru compte tenu des problèmes de facturation et de service à la clientèle auxquels la compagnie a fait face à compter de mai 2013. Dans sa notice annuelle d'information, publiée le 31 mars 2014, Hydro One a reconnu que lors de l'évaluation du rendement de trois de ses cadres dirigeants, la compagnie avait tenu compte de « certains problèmes prolongés de facturation et services connexes, liés au système d'information clientèle¹⁹ ». Dans le cas du président-directeur général, on peut lire : « Le [conseil d'administration] a accordé un poids important à sa responsabilité d'ensemble pour les difficultés relatives au système d'information clientèle ». Certaines primes de rendement ont été accordées au personnel en 2013, mais le conseil a réduit celles versées au président-directeur général et à d'autres cadres à la lumière des problèmes découlant de l'implantation du système.

230 Le président-directeur général d'Hydro One a publiquement endossé la responsabilité du fiasco de la facturation et du service à la clientèle, mais d'autres ont partagé le blâme. Après le lancement de mon enquête, un cadre supérieur a précipitamment pris sa retraite, et un autre a été congédié.

¹⁹ On trouvera la carte de pointage en ligne ici : http://www.hydroone.com/InvestorRelations/Documents/Annual_Information_Forms/Hydro_One_Annual_Information_Form_2013_ENG.pdf

- 231** La plus récente carte de pointage de la compagnie porte sur 2014, et a été publiée dans sa notice annuelle d'information du 27 février 2015. On y voit que la satisfaction de la clientèle a baissé légèrement par rapport à l'année précédente, à 85 %. La carte de pointage comprend également de nouvelles catégories de mesures de la satisfaction, dont les « estimations de factures imprévues » et le « volume sans facture ». Hydro One a dépassé ses objectifs dans ces deux domaines, avec seulement 1,2 % de l'ensemble de ses factures entrant dans la première catégorie et **2 600** clients dans la catégorie « sans facture ».
- 232** La carte de pointage 2014 intègre aussi un nouvel objectif stratégique : « promouvoir une culture commerciale qui augmente la valeur actionnariale ». Ceci fait notamment référence au coût de rétablissement du service à la clientèle, de **88,3 millions \$**, beaucoup plus que les 47,8 millions \$ prévus. Elle indique qu'Hydro One a apporté « une réponse concertée et adéquate, à travers son projet de rétablissement du service à la clientèle, aux problèmes de facturation générés par le système d'information clientèle[...] ». Le revenu net de la compagnie a baissé de 54 millions \$ par rapport à l'exercice précédent, mais l'objectif fixé en la matière a tout de même été dépassé, avec **749 millions \$** pour 2014.
- 233** Une des missions d'Hydro One est de générer des centaines de millions de dollars pour les coffres de la province, et son succès financier profite sans nul doute aux citoyens ontariens. Toutefois, je suis préoccupé par le fait qu'en se fiant avant tout à des sondages pour juger de la satisfaction de la clientèle et en mettant l'accent sur sa culture commerciale, la compagnie perpétue les attitudes organisationnelles à l'origine de ses déboires au début 2014. À l'avenir, les objectifs d'Hydro One devraient traduire un changement de culture clairement axé sur des valeurs de service public. La compagnie devrait évaluer sa propre capacité à communiquer de façon proactive avec sa clientèle et ses autres interlocuteurs, dans le respect des principes d'ouverture, de transparence et de reddition de comptes. Elle devrait aussi revoir ses politiques et pratiques pour s'assurer que ses clients sont traités équitablement, raisonnablement et respectueusement.

Recommandation 21

Hydro One Inc. devrait établir des objectifs stratégiques pour sa carte de pointage institutionnelle, ainsi que pour chacun de ses cadres, allant dans le sens d'un changement de culture organisationnelle au profit des valeurs de service public.

Des leçons mal apprises

- 234** Alors qu'elle se préparait à implanter le nouveau système d'information clientèle, Hydro One a organisé plusieurs ateliers sur le risque et mené des vérifications internes. Cependant, la dernière évaluation de risque a eu lieu en janvier 2013. Aucune évaluation de risque n'a été effectuée en lien avec la facturation et le service à la clientèle une fois le système mis en fonction en mai 2013. À la différence des premières étapes du projet de transformation du système d'information, aucune évaluation formelle de type « leçon apprise » n'a été réalisée une fois le système en place. En ne réalisant ni vérification ni évaluation de risque après le lancement, Hydro One a manqué une excellente occasion d'identifier et de régler les problèmes vécus par ses clients.
- 235** Fait intéressant, en novembre 2013, le président-directeur général et un autre dirigeant ont livré leur propre version des « leçons apprises » à propos de la modernisation de système, dans le cadre d'une présentation faite à une grande entreprise de construction. Selon les notes de la présentation, on y retrouve des propos empreints de sagesse comme :

La vallée du désespoir qui suit un tel lancement peut être longue et profonde. Il faut s'y préparer. Évaluez le temps pour la traverser. Si vous prévoyez une baisse de rendement de trois mois, triplez cette durée, et

Assurez-vous d'avoir une structure de soutien à toute épreuve pour l'après-lancement. Attendez-vous à des lacunes dans les processus, dans la formation, dans le système, dans les données. Faites le tri et réglez chaque problème. Faites en sorte que tout le monde garde son calme.

Il est évident qu'ils portaient alors leur attention sur les défis techniques liés à la transition, pas sur les effets de celle-ci sur les clients.

- 236** Après l'annonce de mon enquête en février 2014, le président d'alors du conseil d'administration d'Hydro One a ordonné qu'une vérification interne du service à la clientèle prévue plus tard dans l'année soit menée « avec diligence ». Un rapport de vérification interne a été présenté au comité de transformation opérationnelle du conseil le 25 mars 2014. On y lisait que « des évaluations formelles des risques auraient permis de démontrer et de faire prendre conscience que des actions et communications d'une autre ampleur étaient essentielles ». Les membres du comité ont aussi appris ceci :

Au cours des derniers mois de 2013, une attention insuffisante a été accordée par tous les acteurs concernés aux très nombreux problèmes de facturation, au volume ingérable [...] d'exceptions, au nombre plus élevé qu'à l'habitude de factures émises sur la base d'estimations plutôt que sur la consommation réelle [durée de consommation] mesurée par les compteurs intelligents, ainsi qu'aux plaintes toujours plus nombreuses des clients résultant de cette situation.

- 237** Dans le sillage de mon enquête, le conseil d'administration d'Hydro One a également engagé au coût de 310 000 \$ un consultant externe (PricewaterhouseCoopers) pour mener un exercice de « leçons apprises ». Ce dernier a remis son rapport final en décembre 2014²⁰, et ses conclusions étaient en droite ligne avec les informations que nous avons obtenues au cours de notre enquête.
- 238** Le rapport de PricewaterhouseCoopers établissait huit causes aux problèmes associés à l'implantation du nouveau système d'information clientèle, à commencer par un échéancier de mise en œuvre trop ambitieux. Parmi les autres points mentionnés, le rapport citait une pratique incohérente de la vérification interne et de l'évaluation de risques tout au long du projet (en particulier, une fois le système lancé) et un important roulement de personnel dans les équipes de projet et au bureau de gestion de projet, donnant lieu à une rupture de continuité.
- 239** Le rapport revenait également sur le fait que ni la direction ni les comités du conseil d'administration supervisant le projet n'ont jugé bon de faire appel à une tierce partie pour donner un point de vue objectif sur l'avancement de celui-ci. Il constatait que la confiance dans l'équipe de projet s'est traduite par une absence de remontée de l'information sur les risques et problèmes aux comités chargés de la supervision.
- 240** Les consultants ont aussi observé que la qualité de la reddition de comptes sur le système s'est dégradée avec le départ d'éléments clés de l'équipe, et une fois le système implanté. Jusqu'en février 2014, les données opérationnelles fournies à la direction et aux comités du conseil d'administration étaient insuffisantes pour pouvoir apprécier « la gravité des problématiques de fonctionnement et leurs incidences sur les clients [...] ».

²⁰ PricewaterhouseCoopers, *Hydro One Customer Service and Billing Issues – Lessons Learned*, décembre 2014. En ligne : http://www.hydroone.com/OurCompany/governance/Documents/Hydro_One_-_CIS_Lessons_Learned_Report.pdf

- 241** Les hauts dirigeants d'Hydro One ont admis que les responsables de l'implantation du système n'étaient peut-être pas les meilleures personnes pour occuper ces fonctions. Le rapport sur les « leçons apprises » y voyait également un problème et observait que le projet avait été dirigé par une nouvelle équipe de cadres d'Hydro One manquant d'expérience en gestion de projets ambitieux, complexes et transformationnels. Les autres problèmes cités étaient le manque de ressources et une gestion défailante des fournisseurs.
- 242** On nous a affirmé que la planification du projet nécessitait une série d'essais en cascade. Néanmoins, le temps pressant, les essais se sont chevauchés. Le rapport désignait cette pratique comme étant « à haut risque ». Il relevait que des essais avaient été menés jusqu'à la nuit précédant le lancement du système, et que le personnel chargé de la maintenance de ce dernier avait manqué de temps pour se familiariser avec lui et se former.
- 243** Même si le rapport visait surtout la planification, l'implantation et le contrôle du nouveau système d'information clientèle, il abordait brièvement la question de « la réponse réactive des clients ». Il remarquait qu'Hydro One avait complètement mésestimé le « choc de la facture » vécu par des clients à qui l'on réclamait soudain des montants astronomiques après des périodes prolongées sans aucune nouvelle.
- 244** Les consultants sont aussi arrivés à la conclusion que la culture d'Hydro One devait se réorienter vers le service à la clientèle. Ils écrivaient :
- Si Hydro One s'était montrée plus proactive et rapide dans son virage vers ces changements axés sur la clientèle, elle n'aurait peut-être pas autant subi les foudres de celle-ci et la couverture négative des médias. Une transformation culturelle fondée sur une plus grande prise en compte du consommateur nécessitera soutien et investissement constants pour être parfaitement intégrée à tous les niveaux de l'entreprise et chez ses sous-traitants.
- 245** Le rapport insistait sur le fait que plusieurs facteurs avaient altéré la capacité fonctionnelle d'Hydro One, comme l'accumulation de défauts et la mise en œuvre de corrections pour y pallier jusqu'à la date même du lancement, avec pour résultat une formation incomplète du personnel de la facturation.
- 246** Huit recommandations ont été faites à l'issue de l'exercice, toutes acceptées par la direction d'Hydro One :

1. prévoir une phase exploratoire pour tout projet de grande envergure avant de confirmer la portée de celui-ci et de conclure des contrats;
2. faire participer un vaste échantillon représentatif de cadres, membres de différentes fonctions et parties concernées à la prise de décision;
3. s'assurer du respect des phases d'essais et des créneaux des projets;
4. maintenir la pratique des évaluations formelles des risques et des vérifications internes aux étapes clés des projets;
5. améliorer la surveillance et la gestion des fournisseurs et leur demander des comptes;
6. s'assurer des compétences et de l'expérience requises par les chefs de projet et les membres de leur équipe;
7. veiller en toute circonstance au suivi du projet et à sa documentation rigoureuse;
8. s'assurer de la présence en nombre suffisant d'effectifs possédant expertise et expérience jusqu'à ce que le système soit parfaitement stabilisé.

247 On reconnaîtra au conseil d'administration d'Hydro One le mérite d'avoir fait appel à des ressources externes pour conduire cet exercice. Néanmoins, celui-ci n'a été effectué qu'une fois le projet mené à terme et les problèmes liés au nouveau système ayant fait boule de neige et généré une forte réaction négative chez le public. De plus, Hydro One n'a jamais mené d'analyse en profondeur de son incapacité à prendre en compte le client aux diverses étapes de la planification, de la mise en œuvre et de la stabilisation du projet. La compagnie n'a jamais entrepris la moindre évaluation des mauvaises stratégies de communication employées une fois connus les problèmes de facturation et de service à la clientèle. Le rapport sur les « leçons apprises » mettait le doigt sur ce qui n'avait pas fonctionné dans la planification, l'implantation du système et la réaction après le lancement, dans une perspective d'amélioration des pratiques internes à l'entreprise. Toutefois, l'impact sur les clients n'y était abordé que succinctement, et pas dans le but de faire des recommandations concrètes sur la manière d'offrir une expérience commerciale à la hauteur.

248 Hydro One devrait désormais s'assurer, chaque fois qu'un projet est entrepris, de mener des évaluations de risques diligentes précisément sur la prise en compte adéquate des effets sur la clientèle.

Recommandation 22

Hydro One Inc. devrait s'assurer de mener des évaluations diligentes des risques et des « leçons apprises » à toutes les étapes de la planification, de la mise en œuvre et de la stabilisation du projet. Elle devrait s'interroger sur la prise en

compte adéquate des effets sur la clientèle, par la planification de mesures d'atténuation et d'intervention, et de stratégies de communication.

Le retour au beau fixe

- 249** Au cours de notre enquête, nous avons entendu le terme « rapports au beau fixe » pour désigner les documents exagérément optimistes et positifs qui circulaient chez la direction et au conseil d'administration d'Hydro One sur l'avancée du projet de nouveau système d'information clientèle. Les dirigeants d'Hydro One étaient parfaitement informés que tant le ministère de l'Énergie que la Commission de l'énergie de l'Ontario étaient préoccupés par le nombre de plus en plus important de plaintes et la lenteur de la compagnie à y donner réponse. Le personnel savait aussi que l'entreprise était confrontée à un volume sans précédent de plaintes des clients et à des retards dans les solutions techniques. Cependant, la haute direction et le conseil d'administration semblent être demeurés imperméables à ces signaux d'alerte jusqu'à ce que la situation devienne explosive.
- 250** À l'avenir, Hydro One devrait s'assurer de l'existence de mécanismes d'alerte clairs pour informer la direction et le conseil d'administration de problèmes en devenir. La direction et le conseil devraient avoir accès à des rapports réguliers sur les questions résolues ou non touchant le service à la clientèle et la facturation. Une documentation suffisante sur la nature de ces questions devrait circuler pour permettre une véritable compréhension des impacts sur les clients. Les rapports d'étape devraient aussi intégrer des données statistiques cumulées pour donner une vue d'ensemble des problèmes systémiques.
- 251** Hydro One doit également réduire au maximum la possibilité d'une manipulation des statistiques aux fins de présentation d'un portrait par trop flatteur de la situation. Bien que le comité de direction et le conseil d'administration aient vu des tableaux et graphiques illustrant la montée en flèche des plaintes non traitées au centre de relations avec la clientèle, ils n'ont pas su en saisir l'importance à cause de la façon dont l'information était présentée. Comme l'a recommandé la vérificatrice générale de l'Ontario dans son rapport de décembre 2014 sur l'initiative des compteurs intelligents, la compagnie doit améliorer son suivi des plaintes et des demandes d'information. Elle devrait compiler toute l'information relative à celles-ci et en identifier la provenance : clients, médias, mon Bureau, la Commission de l'énergie de l'Ontario, le ministère de l'Énergie et autres intervenants. Ces renseignements devraient faire l'objet d'une analyse approfondie pour dégager

des tendances dans les problèmes et mettre en lumière des cas individuels flagrants de traitement inapproprié des clients ou d'erreurs. La direction et le conseil d'administration devraient être informés clairement et régulièrement de ces tendances ainsi que des cas particuliers démontrant une incidence significative pour les clients. Les statistiques ne dévoilent qu'une partie de l'histoire. Hydro One et son conseil d'administration doivent avoir accès à un portrait plus réaliste des véritables effets des choix de la compagnie sur les clients et interlocuteurs.

- 252** Hydro One devrait en permanence rappeler aux employés, par de la formation et des directives, qu'établir des statistiques sur la facturation et le service à la clientèle permet à la compagnie d'avoir une compréhension claire, objective et précise de la qualité du service qu'elle donne à ses clients. Nous avons constaté que les statistiques d'Hydro One avaient évolué avec le temps et étaient difficiles à comparer. Les statistiques de la compagnie devraient être présentées dans un format constant, clair et standardisé. Elles devraient aussi s'accompagner d'analyses éclairantes et honnêtes reflétant la situation réelle, et ne pas être l'occasion d'un exercice de relations publiques.

Recommandation 23

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que la haute direction et le conseil d'administration soient immédiatement alertés au moindre signe de problèmes systémiques concernant la facturation et le service à la clientèle, y compris une augmentation du volume de plaintes.

Recommandation 24

Hydro One Inc. devrait s'assurer de fournir systématiquement à sa haute direction et à son conseil d'administration, en plus de statistiques régulières sur les plaintes, des renseignements sur celles-ci et sur les demandes d'informations de tous horizons, ainsi que des détails sur les tendances dans les problèmes et sur des cas individuels flagrants de traitement inapproprié des clients ou d'erreurs.

Recommandation 25

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que sa haute direction et son conseil d'administration soient complètement et régulièrement informés des effets cumulatifs et de la nature des problématiques de service à la clientèle et de facturation.

Recommandation 26

Hydro One Inc. devrait en permanence rappeler aux employés, par de la formation et des directives, qu'établir des statistiques sur la facturation et le

service à la clientèle permet à la compagnie d'avoir une compréhension claire, objective et précise de la qualité du service qu'elle donne à ses clients.

Recommandation 27

Hydro One Inc. devrait préparer des statistiques dans un format constant, clair et standardisé, et accompagner celles-ci d'analyses éclairantes et honnêtes.

253 Un cadre dirigeant d'Hydro One que nous avons interrogé nous a appris que le conseil d'administration envisageait de créer un comité sur le service à la clientèle. La mise sur pied d'un tel comité permettrait au conseil de se concentrer plus directement sur les problèmes de service à la clientèle, et j'encourage la compagnie à aller de l'avant avec cette initiative. Le comité devrait en outre rechercher des occasions d'échanger avec les clients et groupes de clients sur les difficultés auxquelles ces derniers ont été confrontés.

254 Afin d'être en mesure de juger de la pertinence de différentes questions et statistiques opérationnelles dans un contexte de service à la clientèle, les membres du conseil d'administration d'Hydro One devraient aussi recevoir une formation sur les aspects techniques et les mesures utilisées pour évaluer le rendement du service à la clientèle. Une telle formation les aiderait à poser les bonnes questions et à exercer une surveillance plus active.

Recommandation 28

Hydro One Inc. devrait créer un comité sur le service à la clientèle au sein du conseil d'administration pour faire ressortir la portée réelle des problèmes touchant la clientèle de la compagnie, rencontrer clients et groupes de clients pour mieux comprendre les enjeux de service à la clientèle et s'attaquer efficacement aux problèmes systémiques.

Recommandation 29

Hydro One Inc. devrait s'assurer de fournir à son conseil d'administration une formation suffisante pour bien comprendre les aspects techniques des activités de la compagnie, les principaux indicateurs de rendement et toute autre donnée pertinente en matière de service à la clientèle.

255 Hydro One doit également apprendre à réagir rapidement quand un problème de service à la clientèle surgit. La compagnie ne devrait pas se concentrer sur le pourcentage de clients affectés, mais plutôt sur les clients qui ont été mal servis, et faire en sorte que les ressources appropriées sont allouées pour répondre aux besoins. Comme le mentionnait un rapport de vérification

interne en avril 2014, la compagnie a tardé à régler la question des requêtes non traitées au centre de relations avec la clientèle. Quelques employés ont été ajoutés en mai 2013, quelques autres en janvier 2014, mais ce n'est qu'en février 2014 que l'augmentation d'effectifs a atteint 50 personnes pour aider à désengorger le centre.

- 256** Les responsables d'Hydro One ont reconnu devant nous qu'ils avaient largement sous-estimé les ressources nécessaires pour faire face aux problèmes découlant de l'implantation du nouveau système d'information clientèle. Toutefois, la compagnie a mis plusieurs mois avant d'autoriser l'embauche de personnel supplémentaire, alors que la direction était consciente de l'ampleur des difficultés techniques et de service à la clientèle et de l'incapacité du personnel en poste à y répondre. À l'avenir, Hydro One devrait mettre en place les ressources suffisantes pour gérer les problèmes qui surviennent.

Recommandation 30

Hydro One Inc. devrait s'assurer d'avoir en place les ressources techniques et de service à la clientèle suffisantes pour gérer les problèmes qui surviennent.

Remboursement ou discrédit

- 257** L'une des questions que j'ai mentionnées lors de la conférence de presse annonçant mon enquête est celle des clients nous rapportant qu'Hydro One ne remboursait pas en cas de trop-perçu, insistant plutôt pour imposer un crédit. Hydro One a immédiatement fait passer le message suivant sur Twitter : « Si vous avez un crédit sur votre compte d'Hydro One, vous pouvez demander un remboursement... »
- 258** Dans le cadre de notre enquête, les employés du centre d'appels nous ont habituellement dit qu'il pouvait y avoir remboursement dans certains cas, mais qu'il fallait que le client le demande expressément. Un cadre d'Hydro One a également confirmé que la compagnie avait pour pratique de proposer des crédits, pas des remboursements. Ce n'est qu'une fois mon enquête commencée qu'elle a mis l'accent sur les remboursements en cas de trop-payés. On nous a cependant avoué que l'émission des chèques de remboursement avait été retardée pendant un certain temps pour cause de problèmes techniques.

- 259** En mars 2014, **Elaine Crilly**, une personne âgée de **Mildmay**, a communiqué avec nous car un agent du centre d'appels lui avait dit qu'elle ne pourrait pas obtenir le remboursement complet d'un trop-payé. Hydro One a par la suite accepté de la rembourser, mais l'a prévenue que cela prendrait de quatre à six semaines. Elle a finalement eu droit à un crédit de quatre mois, et la compagnie nous a donné l'assurance qu'à compter de la fin avril 2014, les remboursements seraient traités en trois à cinq jours ouvrables.
- 260** Malgré cet engagement, le problème a perduré des mois. En juillet 2014, la famille d'une veuve de **Killaloe** a subi des frais de découvert et autres frais bancaires parce qu'Hydro One avait sans prévenir prélevé **5 500 \$** en paiement de son compte. La compagnie a reconnu que ce prélèvement était une erreur, mais lui a expliqué que le remboursement pouvait prendre des semaines. Après notre intervention, le remboursement a été accéléré et cette personne a également reçu un crédit de **660,60 \$**. Je demeure préoccupé par l'absence de politique claire et cohérente chez Hydro One garantissant un remboursement rapide aux clients concernés.

Recommandation 31

Hydro One Inc. devrait mettre en place un système garantissant un remboursement rapide aux clients ayant effectué un paiement en trop, par inadvertance ou suite à une erreur du système.

Factures et confusion

- 261** Un autre sujet évoqué très souvent par les clients est la présentation complexe et peu claire des factures. À l'été 2014, les responsables d'Hydro One nous ont déclaré qu'il n'y avait aucun projet de refonte des factures pour les rendre plus fonctionnelles. En novembre 2014, on nous a dit qu'Hydro One évaluait quelques « options de présentation des factures pour l'avenir », mais n'avait aucun plan de modification. En décembre, le message était que les factures étaient finalement en cours de refonte pour les clarifier.
- 262** Pour la plupart des clients, la principale communication qu'ils reçoivent d'Hydro One est leur facture. Le fait que la compagnie n'ait réalisé que récemment qu'elle aurait avantage à modifier ses factures pour que ses clients s'y retrouvent mieux est troublant. Hydro One devrait remanier ses factures en privilégiant la clarté de l'information. Ce processus devrait comprendre un dialogue avec les clients et une analyse des meilleures pratiques d'autres services publics.

263 Pendant la crise de la facturation, de nombreux clients ont subi stress et confusion en recevant une rafale de factures multiples, parfois jusqu'à 20 à la fois. Même les gens d'Hydro One se sont souvent trouvés déconcertés quand on leur a demandé des explications. Si Hydro One doit réémettre des factures à la suite d'erreurs, d'estimations sur une période prolongée ou pour toute autre raison, elle devrait préparer une facture détaillée unique, accompagnée d'une lettre simple et claire expliquant les rapprochements et leurs raisons.

Recommandation 32

Hydro One Inc. devrait reconcevoir ses factures pour s'assurer qu'elles sont les plus claires possible.

Recommandation 33

Hydro One Inc. devrait s'intéresser aux meilleures pratiques en facturation et dialoguer avec ses clients et interlocuteurs sur le remaniement des factures, pour s'assurer de l'adéquation du nouveau concept aux besoins de la clientèle.

Recommandation 34

Hydro One Inc. devrait préparer une facture détaillée unique plutôt que de multiples factures dans le cas d'une réémission à la suite d'erreurs, d'estimations sur une période prolongée ou pour toute autre raison, et l'accompagner d'une lettre simple et claire expliquant le pourquoi des rapprochements.

Une procédure nébuleuse de traitement des plaintes

264 Plusieurs clients d'Hydro One ont rapporté une certaine confusion dans la procédure de remontée des plaintes aux échelons supérieurs. Beaucoup ignoraient la différence entre le centre de relations avec la clientèle d'Hydro One et son centre d'appels sous-traitant. Bien qu'il existe une partie sur les litiges dans les Conditions de service d'Hydro One, elle n'est guère accessible et il n'y a pas d'explication claire sur la procédure de traitement des plaintes sur le site Web de la compagnie. Dans le but d'aider ses clients, Hydro One devrait afficher sur son site Web une description simple des différents paliers de sa procédure de traitement des plaintes.

265 De nombreux clients nous ont également dit que, malgré leur insatisfaction persistante quant aux renseignements fournis par Hydro One, on ne les avait jamais orientés vers la Commission de l'énergie de l'Ontario ou mon Bureau. Hydro One devrait mentionner sur son site Web l'existence de voies de

recours alternatives et veiller à ce que le personnel de son centre de relations avec la clientèle fasse systématiquement référence le cas échéant aux organismes externes où l'on peut présenter une plainte.

Recommandation 35

Hydro One Inc. devrait expliquer clairement la procédure de traitement des plaintes, avec des renseignements sur le centre d'appels et le centre de relations avec la clientèle, et mentionner les organismes extérieurs de recours.

Recommandation 36

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que le personnel du centre de relations avec la clientèle fasse systématiquement référence le cas échéant à la Commission de l'énergie de l'Ontario, à l'Ombudsman de l'Ontario ou à tout autre organisme externe pertinent.

Le pouvoir des excuses

266 Hydro One a envoyé des lettres types pour s'excuser des problèmes individuels causés par le nouveau système d'information clientèle, et quand la tempête médiatique s'est abattue en février 2014, les hauts dirigeants ont rapidement présenté leurs excuses pour la piètre qualité du service. Toutefois, la compagnie n'est pas constante dans l'expression orale ou écrite de ses regrets. Nous avons trouvé des cas où les clients ont reçu des excuses sincères, alors que d'autres ayant subi les mêmes inconvénients n'ont entendu parler de rien. Un client en colère nous a expliqué que ça devrait être un réflexe de courtoisie élémentaire :

Montrer de la considération. Si des gens téléphonent encore et encore, il faudrait qu'un responsable les rappelle. Expliquer ce qui se passe. S'excuser.

267 La *Loi sur la présentation d'excuses* de l'Ontario encourage la présentation de regrets, faisant une distinction avec leur admission dans les procédures civiles, administratives et d'arbitrage. S'excuser pour des erreurs, retards et malentendus est une démarche à laquelle on s'attend de la part des organismes de service public. Hydro One devrait en conséquence mettre sur pied une procédure pour veiller à ce que les clients qui ont reçu un service déficient obtiennent des excuses sincères ainsi que des explications claires, détaillées et précises quant au problème auquel ils se sont heurtés.

Recommandation 37

Hydro One Inc. devrait mettre sur pied une procédure pour veiller à ce que les clients reçoivent systématiquement des explications claires, détaillées et précises, ainsi que des excuses en cas de service déficient.

Interventions croisées – doublons dans la résolution des problèmes de facturation

268 Plusieurs équipes chez Hydro One ont travaillé indépendamment les unes des autres pour apporter des solutions techniques aux problèmes de facturation. Malheureusement, un manque de communication et de coordination entre les différents groupes a parfois conduit à des actions croisées. Par exemple, le centre de relations avec la clientèle pouvait régler la plainte d'un client en annulant sa facture, puis la révisant, pour voir un membre de l'équipe d'intervention répéter le processus quelque temps plus tard. Plusieurs des employés d'Hydro One que nous avons interrogés ont confirmé que cette absence de communication entre les équipes avait aggravé les problèmes de service à la clientèle.

269 Des courriels internes d'Hydro One de juin 2014 font référence à six cas où une équipe avait annulé le travail d'une autre. Un cadre d'Hydro One a tenté de minimiser la portée de ce manque de coordination entre ces groupes, nous assurant que le nombre de factures concernées était relativement faible. Néanmoins, d'autres se sont montrés préoccupés par l'effet délétère sur les clients de ce chevauchement des responsabilités. Un membre de l'équipe d'intervention a eu ce commentaire :

Nous tentions de regagner leur confiance et le même genre de scénario se répétait. Ils recevaient à nouveau des factures en double, et ils se demandaient ce qui se passait [...] ce n'est pas une situation confortable.

270 Hydro One devrait veiller à ce que les différents services communiquent et se coordonnent pour éviter doublons, incohérences et mauvais service à la clientèle lors des tentatives pour résoudre les problèmes de facturation.

Recommandation 38

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que ses efforts dans la résolution des problèmes de facturation fassent l'objet d'une coordination et d'un suivi adéquats afin d'éviter doublons, incohérences et effets négatifs sur ses clients.

Changement de culture : échec à l'examen

- 271** Le président-directeur général d'Hydro One occupe ses fonctions actuelles depuis janvier 2013, mais il travaille au sein de la compagnie depuis des décennies. Ses cadres dirigeants s'accordent à dire qu'il a pris des mesures concertées pour faire évoluer la culture d'entreprise et la rendre plus transparente. L'un d'entre eux nous a dit que le président-directeur général essayait de sortir la compagnie « de sa mentalité conformiste ». D'autres ont affirmé qu'il travaillait à amener plus de « vision externe ».
- 272** Après le début de mon enquête, le président-directeur général a encouragé les cadres dirigeants à communiquer directement avec les clients, et il a lui-même répondu au téléphone au centre d'appels, à l'occasion. À compter de l'été 2014, il a également demandé au personnel d'Hydro One de porter une fiche de « valeurs fondamentales » se déclinant en cinq points, dont « le souci de la clientèle ». La fiche précise qu'Hydro One voit sa mission à travers les yeux de ses clients et tient ses promesses, partage l'information et donne des conseils. Elle rappelle aussi aux employés : « servir la clientèle est notre raison d'être ».



Figure 7 : Fiche de « valeurs fondamentales » d'Hydro One.

- 273** Hydro One nous a affirmé que ses valeurs fondamentales avaient récemment été intégrées à la formation qualité du centre d'appels et au programme de suivi de la qualité qui lui est lié. La démarche repose sur une plus grande attention accordée à l'écoute, l'empathie, l'éducation et l'aide aux clients.
- 274** L'adoption de valeurs d'entreprise et les gestes symboliques pour améliorer la façon dont les employés perçoivent l'expérience client sont des mesures à la foi bien intentionnées et positives. Toutefois, elles perdent leur sens si elles ne se traduisent pas par un véritable changement d'attitude. Des restes de la culture introspective d'Hydro One sont encore bien présents, une éloquente illustration étant qu'on ne trouve nulle part trace de ces valeurs sur le site Web de la compagnie.
- 275** Après l'annonce de mon enquête, Hydro One a promis un changement de culture pour une plus grande prise en compte du client. Le président-directeur général prédisait dans sa présentation d'octobre 2014 à l'Ontario Energy Network qu'« au moment où le rapport [de l'Ombudsman] sera publié, nous serons une compagnie différente ». Le président du conseil d'administration

de l'époque lui a fait écho, faisant le vœu qu'Hydro One devienne « centrée sur le client²¹ » et exprimant plus tard son espoir qu'au moment où mon enquête serait terminée, elle « dresserait le portrait d'une époque révolue chez Hydro One²² ».

276 Les dirigeants d'Hydro One soutiennent que la compagnie assure aujourd'hui un tout autre service à la clientèle qu'en 2013 ou au début 2014. Cependant, l'épreuve décisive pour le changement de culture est de vérifier si l'entreprise a tenu ses promesses. Malheureusement, au cours de mon enquête, je n'ai vu que peu d'exemples où Hydro One s'était aventurée au-delà de ses schémas culturels habituels. Je ne suis pas convaincu que la compagnie est différente aujourd'hui beaucoup de ce qu'elle était au début de l'enquête.

Se dévouer à l'engagement envers la clientèle

277 Le 22 octobre 2014, le président-directeur général d'Hydro One m'a écrit qu'une ébauche de « document d'engagement envers la clientèle » serait affichée sur le site Web de la compagnie le jour même. Il indiquait qu'Hydro One chercherait à enrichir cet engagement en consultant clients, employés, tiers, ainsi que le comité consultatif sur le service à la clientèle nouvellement créé. Il s'engageait en outre à ce qu'une fois le document finalisé, la compagnie mette au point des indicateurs liés directement à ces engagements, qui constitueraient les bases d'une carte de pointage publique mesurant le rendement d'Hydro One « par rapport aux engagements exprimés ». Cette lettre qui m'était adressée a été publiée sur le site Web de la compagnie²³. Malgré cela, en mars 2015, quand mes enquêteurs ont demandé où en était le document d'engagement, il a fallu sept jours ouvrables pour qu'il leur parvienne, et ce que nous avons reçu n'était qu'une simple ébauche, en cours de révision par le comité consultatif sur le service à la clientèle. Au moment de rédiger ce rapport, il n'y a toujours aucun document d'engagement envers la clientèle sur le site Web de la compagnie.

278 Les chartes et déclarations des droits des consommateurs et autres documents du même ordre me laissent quelque peu sceptique. Je sais par expérience que les organismes ayant les énoncés de valeurs les plus impressionnants sont

²¹ « Sandra Pupatello named chairwoman of Hydro One », Dave Waddell, *Windsor Star*, 7 mars 2014.

En ligne <http://blogs.windsorstar.com/news/sandra-pupatello-named-chairwoman-of-hydro-one>

²² « At Hydro One helm, Pupatello vows to put customers first », Ashley Csanady, *Queen's Park Briefing*, 14 mars 2014.

²³ On pourra trouver la lettre ici :

http://www.hydroone.com/Ombudsman/Documents/Andre_Marin_File_No_276184_October_22_2014.pdf

parfois ceux qui se montrent le moins à la hauteur de leurs engagements. J'étais prêt à donner à Hydro One le bénéfice du doute quand elle a annoncé qu'elle prendrait des engagements formels vis-à-vis de sa clientèle. Cependant, le fait que le document promis reste manquant six mois après la prise de position en ce sens du président-directeur général pose problème.

- 279** L'ébauche qui nous a finalement été transmise en mars 2015 comporte huit engagements simples :
1. nous vous **adresserons** des factures claires, dans les délais et exactes;
 2. nous vous **assurerons** un approvisionnement fiable en électricité;
 3. nous vous **traiterons** avec courtoisie et respect;
 4. nous **tiendrons compte** des circonstances si vous avez des besoins particuliers ou des difficultés financières;
 5. nous **faciliterons l'accès** aux renseignements relatifs à votre compte;
 6. nous **respecterons** votre propriété;
 7. nous vous **aiderons** à gérer votre consommation d'électricité et son coût;
 8. nous **tiendrons** nos promesses.

Le site Web d'Hydro One indique que 60 000 clients ont été consultés au sujet des engagements dans le cadre de sondages en ligne et par téléphone. La compagnie nous a expliqué que le comité consultatif sur le service à la clientèle travaille encore à déterminer comment chaque engagement sera interprété et mesuré.

- 280** Pour mener à terme son projet d'engagements auprès de sa clientèle, Hydro One devrait mettre en place un échancier et une procédure de suivi des progrès au plus haut niveau de la compagnie. Son site Web affirme qu'elle fera connaître publiquement des conclusions détaillées en matière d'engagements au « début 2015 », mais tel n'était toujours pas le cas au moment de rédiger ce rapport. Pour remédier à cela, Hydro One devrait afficher sur son site Web des mises à jour concernant l'avancement de son projet d'engagements. Pour la création d'indicateurs et d'une carte de pointage sur le service à la clientèle évaluant le respect de ses engagements, Hydro One devrait utiliser des outils de mesures simples et clairs, et publier des statistiques précises qui illustrent clairement la situation. Pour améliorer l'apprentissage organisationnel, la transparence et la reddition de comptes au public, la compagnie devrait également donner des exemples concrets de ses réussites et de ses échecs en matière de respect des normes qu'elle s'est elle-même fixées. Hydro One ne doit pas revenir à ses rapports « au beau fixe » et

aux tours de passe-passe statistiques. Les Ontariens ont droit à la vérité, plutôt qu'à un exercice de promotion optimiste.

Recommandation 39

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que son initiative d'engagement envers la clientèle soit fortement appuyée par sa hiérarchie et repose sur une planification, une surveillance et une reddition de comptes solides.

Recommandation 40

Hydro One Inc. devrait afficher en bonne place sur son site Web des mises à jour régulières concernant l'avancement de son projet d'engagements, pour qu'elles soient facilement consultables par le public.

Recommandation 41

Hydro One Inc. devrait assurer une bonne visibilité à son document final d'engagements envers la clientèle sur son site Web.

Recommandation 42

Hydro One Inc. devrait établir un échéancier pour la création d'indicateurs de service et d'une carte de pointage publique accompagnant son document d'engagements envers la clientèle, et s'assurer de la réalisation de ces outils dans les meilleurs délais.

Recommandation 43

Hydro One Inc. devrait afficher en bonne place sur son site Web les indicateurs de service et la carte de pointage publique relatifs au document d'engagements, et s'assurer de la mise à jour régulière de ces outils.

Recommandation 44

Hydro One Inc. devrait s'assurer de fournir des explications claires et transparentes au sujet des informations statistiques et autres évaluations publiées concernant le respect de ses engagements envers la clientèle.

Recommandation 45

Hydro One Inc. devrait donner des exemples concrets de ses réussites et échecs à respecter ses engagements, afin de promouvoir l'apprentissage organisationnel, la reddition de comptes au public et la transparence.

281 Le retard pris dans l'élaboration et la publication des engagements envers la clientèle m'amène à m'interroger sur l'efficacité du comité consultatif sur le service à la clientèle mis sur pied par Hydro One en octobre 2014. Cette entité

est un ajout au comité consultatif de clients, un groupe d'intervenants qui existe depuis septembre 2002, et qui conseille également la direction sur la manière d'assurer les meilleurs services à la clientèle d'Hydro One. Le comité consultatif de clients se réunit environ quatre fois par an, et le membre que nous avons interrogé nous a confié que la compagnie n'avait que rarement donné suite aux recommandations formulées. Hydro One devrait veiller à ce que le comité consultatif sur le service à la clientèle soit en possession de toute l'information dont il a besoin et qu'il ait véritablement l'occasion de faire valoir son point de vue. Le public devrait également être informé des activités de ce comité et des progrès réalisés par la compagnie suite à ses contributions.

Recommandation 46

Hydro One devrait veiller à ce que le comité consultatif sur le service à la clientèle ait bien toute l'information dont il a besoin et qu'il soit vraiment en mesure de fonctionner efficacement.

Recommandation 47

Hydro One Inc. devrait rendre publiques les informations relatives aux activités du comité consultatif sur le service à la clientèle et à ses contributions aux initiatives concernant le service à la clientèle.

Coup de froid – le courant ne passe plus

282 Selon moi, l'exemple le plus frappant du manque de compréhension encore présent chez Hydro One de ce que signifie incarner une éthique de service public se trouve dans ses avis de débranchement hivernaux. Hydro One fournit un service que ses clients doivent payer. Il ne fait aucun doute qu'Hydro One a parfaitement le droit de procéder au recouvrement des factures impayées et, dans des circonstances appropriées, d'interrompre la fourniture d'électricité aux clients qui ne payent pas. Toutefois, j'ai trouvé l'approche choisie par Hydro One pour le recouvrement en hiver aussi odieuse que choquante.

283 En décembre 2013, la compagnie a suspendu temporairement son programme de recouvrement. Cette suspension s'est poursuivie dans le cadre de sa stratégie de février 2014 visant à restaurer la confiance de la clientèle suite au déclenchement de mon enquête. Mais dès la mi-septembre 2014, le programme de recouvrement est revenu en force, avec notamment l'envoi

d'avis préalables de débranchement à des clients en retard de paiement. En octobre 2014, le programme de recouvrement concernait **96 000** comptes; de ceux-ci, **33 000** ont fait l'objet d'un avis préalable de débranchement, **2 600** d'une ordonnance de débranchement, pour **364** débranchements finalement effectués.

- 284** Comme les Ontariens le savent trop bien, l'hiver ici peut être long et cruel, avec des températures qui plongent très en dessous de zéro pendant de longues périodes. Pour ceux qui comptent sur l'électricité pour chauffer leur maison, en être privé peut avoir des conséquences catastrophiques. Reconnaisant cela, Hydro One met en place un moratoire hivernal sur les débranchements, dont la durée varie en fonction de la géographie locale. La compagnie ne débranche pas les clients résidentiels ayant des retards de paiement durant les mois d'hiver. Elle restreint plutôt leur consommation d'électricité avec un « limiteur de charge ». Même si le moratoire hivernal sur les débranchements est en place depuis de nombreuses années, Hydro One s'est toujours bien gardée d'en parler. La compagnie a continué à envoyer des avis de débranchement et menacé de couper le courant durant tout l'hiver, y compris pendant les fêtes de fin d'année, pour forcer les clients à payer.
- 285** Durant l'hiver 2014–2015, mon Bureau a reçu quelque 75 plaintes (notamment en février 2015, le mois le plus froid de toute l'histoire de l'Ontario) de personnes désespérées qui avaient été menacées de débranchement.
- 286** Un couple de personnes âgées habitant une ferme à **Mountain** a reçu en décembre 2014 un avis les prévenant que l'électricité serait coupée faute du paiement de la facture sous trois jours. Affolés, ces gens ont imploré Hydro One de leur accorder un sursis jusqu'à ce que leurs chèques du Régime de pensions du Canada leur parviennent à la fin du mois. Après l'intervention de mon Bureau, Hydro One a laissé le temps au couple d'obtenir une aide financière pour payer le solde dû.
- 287** Une femme de **Red Lake** a connu de multiples problèmes de facturation avec l'entrée en service du nouveau système. En juillet 2013, on lui a envoyé une facture avec la mauvaise adresse, et elle n'a plus eu de factures pendant des mois, avant d'en recevoir finalement plusieurs, contradictoires. En décembre 2014, elle a trouvé un avis de débranchement dans sa boîte aux lettres. Elle a appelé mon Bureau, troublée et effrayée. Nous avons soulevé ce cas auprès d'Hydro One, qui a accepté d'interrompre le processus de débranchement, lui a remboursé 16 mois de frais de service et lui a donné un délai de deux ans pour payer le solde en souffrance de **1 226,29 \$**.

- 288** Une personne âgée de **Portland** qui avait déjà des difficultés à payer ses factures d'hydroélectricité a pris du retard à la suite de son hospitalisation en décembre 2014, où elle a reçu un diagnostic de cancer. Quand son conjoint a découvert un avis de débranchement dans le courrier en janvier 2015, il a demandé un délai à Hydro One, délai qui lui a été refusé, car son nom ne figurait pas au compte. Les tentatives d'un travailleur en soutien communautaire pour intercéder en faveur de la cliente se sont également heurtées à un mur. Nous sommes parvenus à faciliter le règlement, avec un échéancier de paiement raisonnable et la fin de toute action de recouvrement.
- 289** Un homme d'**Ilderton** avec un nouveau-né et un fils de six ans a communiqué avec nous en février 2015 quand Hydro One l'a menacé de débranchement s'il ne payait pas son solde complet de **3 278 \$**. Il craignait qu'un débranchement jette sa famille à la rue. Il a finalement pu emprunter de l'argent et conclure un plan de remboursement.
- 290** Si le débranchement des clients en hiver ne contrevient pas à la loi, il est clair qu'une telle pratique va à l'encontre de la politique observée de longue date par Hydro One. Malgré cela, tous ces gens ont reçu des lettres types les menaçant d'un « possible débranchement » si leur solde en souffrance n'était pas réglé avant une date donnée. La lettre type prévenait en outre :

Hydro One Networks n'assumera aucune responsabilité pour tout dommage ou blessure que pourraient subir les personnes ou la propriété, y compris tout équipement ou appareil ménager, suite à une interruption du service de fourniture d'électricité. Nous pourrions interrompre votre service même si vous n'êtes pas sur place au moment du débranchement, ou interrompre votre service à distance sans nous rendre à votre propriété, ou encore installer un limiteur de charge.

- 291** Le formulaire type d'avis de débranchement mentionnait aux destinataires l'existence de programmes d'aide financière, y compris le Programme d'aide aux impayés d'énergie (AIE) administré par Centraide du Comté du Grand Simcoe. Également, ce qui ne présageait rien de bon, la lettre comportait des consignes de sécurité-incendie du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels sur les précautions à prendre en cas de recours à des équipements alternatifs pour l'éclairage, la cuisine et le chauffage.
- 292** Pour les personnes qui paient déjà des arriérés par versements échelonnés et ne respectent pas une échéance, l'avis ne laisse planer aucun doute sur le débranchement. Il précise :

Si le paiement de ces montants en souffrance n'est pas reçu à la date d'effet, le plan de paiement échelonné des arriérés sera annulé et ***une ordonnance de débranchement sera émise pour interrompre le service de fourniture d'électricité*** à votre adresse mentionnée ci-dessus. Une fois le débranchement effectué, le plein paiement des sommes dues sera exigé avant tout rétablissement du service.
[soulignement ajouté]

- 293** Hydro One nous a confirmé qu'elle ne couperait pas l'électricité à ces personnes, même si elle leur avait fait croire le contraire. Nous avons aussi aidé dans la mesure du possible, facilitant la conclusion de plans de remboursement et la révision des factures. Néanmoins, nos tentatives pour convaincre Hydro One de revenir sur sa stratégie hivernale impitoyable, consistant à terroriser les clients pour qu'ils payent leur dû, se sont au départ heurtées à une résistance.
- 294** À la fin janvier 2015, des cadres de mon Bureau ont abordé la question avec des responsables d'Hydro One, soulignant qu'une telle approche manquait de la transparence attendue d'un organisme public. Les représentants d'Hydro One ont défendu la pratique comme conforme à celle en vigueur dans d'autres services publics. Ils ont refusé la suggestion de publier l'information relative au moratoire hivernal sur les débranchements, arguant que cela n'inciterait pas les clients à payer leurs factures à temps. Ils ont également affirmé que la pratique de la compagnie était conforme au code de distribution approuvé par la Commission de l'énergie de l'Ontario. En fait, la Commission a établi des exigences minimales concernant les avis de débranchement, mais nulle part elle ne mentionne la possibilité d'induire les clients en erreur sur une menace d'interruption de service.
- 295** J'ai trouvé moralement répugnant le raisonnement d'Hydro One pour justifier ses mensonges dans le but d'appuyer ses efforts de recouvrement. Le 20 février 2015, j'ai rencontré le président-directeur général pour exprimer fermement mon objection à une pratique que je considérais à la fois malhonnête et fourbe. J'ai aussi évoqué plusieurs collectivités aux États-Unis, comme le Massachusetts, qui interdisent explicitement et publiquement les débranchements en hiver. Le président-directeur général a convenu que la tactique consistant à envoyer des avis de débranchement relevait de la fausse menace, mais ne s'est pas sur-le-champ engagé à modifier cette pratique. Il m'a expliqué qu'il allait analyser plus avant la question et me donner une réponse dès que possible. Six jours plus tard, un cadre d'Hydro One a assuré mon Bureau qu'une réponse était en cours d'élaboration et devrait nous parvenir le lendemain. Il n'en a rien été.

- 296** La première semaine de mars, on nous a dit que la réponse suivait son chemin. Le temps passant et les cas de personnes vulnérables effrayés à la perspective de perdre l'électricité par un froid persistant s'accumulant, ma préoccupation n'a fait que grandir. Finalement, lassé d'attendre, le matin du 10 mars 2015, j'ai annoncé que je ferais une mise à jour publique sur mon enquête lors d'une conférence de presse le lendemain. Cette annonce semble avoir subitement inspiré Hydro One, qui nous a informés le 10 mars à 16 h 55 qu'elle avait cessé d'envoyer des avis de débranchement résidentiel le vendredi précédant (le 6 mars). La compagnie nous a également fait parvenir l'ébauche d'une nouvelle lettre, ayant pour en-tête : « AVIS URGENT – INTERRUPTION DE SERVICE ». Malheureusement, ce nouvel avis laissait toujours planer la possibilité d'un débranchement, ne précisant simplement pas le moment, dépendant des caprices du temps. On y lisait : « Selon les conditions météorologiques, nous pourrions soit installer un limiteur de charge pour contrôler la livraison d'électricité à votre propriété, soit interrompre le service ».
- 297** Deux heures à peine avant ma conférence de presse, le 11 mars, Hydro One a envoyé un nouveau message, expliquant que la compagnie avait engagé un expert nord-américain pour analyser les meilleures pratiques sur le crédit et le recouvrement dans un vaste éventail d'industries, afin de lui permettre d'élaborer des outils et stratégies dans l'optique d'aider ses clients à rester à jour dans leurs paiements. La compagnie prévoyait qu'une nouvelle approche verrait le jour dans les mois suivants et comptait inviter différentes parties prenantes, dont mon Bureau, à participer au processus. Un nouvel avis de débranchement était également joint. Bien que quelque peu simplifié, il précisait encore que les conditions météorologiques détermineraient la décision de débrancher ou pas.
- 298** Après ma conférence de presse, Hydro One m'a invité par Twitter à réécrire la lettre avec elle. On pouvait lire : « Nous avons pris note des préoccupations [de l'Ombudsman]. Hydro One aimerait réécrire avec lui la lettre de débranchement à sa satisfaction. »
- 299** La compagnie a aussi émis un communiqué de presse²⁴ dans lequel elle rappelait les améliorations apportées depuis le début de mon enquête, insistant sur le fait qu'elle :

²⁴ On trouvera le communiqué de presse ici : <http://hydroone.mediaroom.com/2015-03-11-Hydro-One-provides-up-date-on-Customer-Recovery>.

analyse et revoit ses communications ayant trait au débranchement pour s'assurer qu'elles reflètent précisément et clairement nos politiques et qu'elles ne comportent aucune ambiguïté pour nos clients.

Le communiqué précisait : « Nous travaillerons avec l'Ombudsman pour régler cette question. » Pour la première fois, Hydro One admettait aussi publiquement : « Nous n'effectuons aucun débranchement pendant les mois d'hiver. »

- 300** Le lendemain, le président-directeur général m'a écrit personnellement pour m'informer que la teneur de la lettre avait été remaniée²⁵. La dernière version de l'« avis urgent de recouvrement » explique maintenant noir sur blanc :

Par souci de la sécurité de notre clientèle, nous ne débranchons aucun client résidentiel au cours des mois d'hiver ou des périodes de froid extrême.

- 301** Le président-directeur général a aussi noté que l'expert en recouvrement d'Hydro One avait averti la direction que, sur la foi de son évaluation initiale, les « pratiques de recouvrement [de la compagnie] sont conformes à celles du secteur des services publics d'électricité, mais Hydro One laisse aux clients plus de temps et de latitude pour gérer leur compte. » Il nous a dit avoir demandé à l'expert de chercher les meilleures pratiques à l'extérieur du secteur des services publics.
- 302** Je me réjouis qu'Hydro One ait finalement décidé d'agir afin de faire cesser les efforts de recouvrement basés sur l'intimidation et la duperie, et que la compagnie ait enfin clairement énoncé ses intentions concernant un moratoire sur les débranchements en hiver. Cependant, ses manœuvres dilatoires et élusives dans ce dossier suggèrent qu'elle s'accroche encore aux vestiges de sa mentalité proche de celle du secteur privé et qu'il lui manque une vision de service public.
- 303** Plusieurs instances en Amérique du Nord informent leurs clients des périodes où tout débranchement est impossible²⁶. Ainsi, au Massachusetts, il est interdit de le faire de novembre à mars. Hydro One devrait publier chaque année les

²⁵ On trouvera la lettre en ligne ici :

http://www.hydroone.com/WorkingtoGetBetter/Documents/Letter_to_Ombudsman_March12_2015.pdf

²⁶ On trouvera une liste des politiques de services publics de divers États américains en ligne ici : <http://www.liheapch.acf.hhs.gov/Disconnect/disconnect.htm>

dates du moratoire, y faire référence dans les communications clientèle à propos du recouvrement en hiver, et les respecter.

Recommandation 48

Hydro One Inc. devrait publier annuellement les dates du moratoire sur le débranchement, y faire référence dans ses communications à propos du recouvrement en hiver, et les respecter.

304 Un grand nombre des personnes qui ont communiqué avec nous au sujet de menaces de débranchement devaient faire face à des situations personnelles très difficiles. Parmi eux, on trouve des personnes âgées à faible revenu, des familles avec de jeunes enfants et des personnes handicapées ou atteintes de maladies graves qui ont été impitoyablement laissées de côté et ignorées par les agents du centre d'appels. À nos demandes à Hydro One de faire preuve de compassion envers des individus vivant des circonstances pénibles et tragiques, il nous est arrivé de recevoir des réponses sèches, certaines prétendant que consentir un répit à une personne amènerait une augmentation de coût pour les autres clients. Hydro One devrait établir des directives, politiques et procédures claires et uniformes pour traiter les cas de débranchement afin d'assurer que les circonstances individuelles sont prises en compte lors de la négociation de plans et de sursis de paiement, comme il convient à un organisme du secteur public. Orienter les clients vers des ressources financières conformément aux exigences de la Commission de l'énergie de l'Ontario ne suffit pas. Hydro One devrait vérifier que les clients sont traités avec compassion et humanité, et qu'ils ne font pas face à un mur bureaucratique insensible.

Recommandation 49

Hydro One Inc. devrait mettre en place un processus qui assure une prise en compte systématique et équitable des circonstances individuelles dans la résolution de situations de recouvrement.

Crédit et recouvrement – des excuses s'imposent

305 Au plus fort de la crise de facturation et de service à la clientèle, Hydro One a cessé de recouvrer les comptes en souffrance. Quand les procédures de recouvrement ont repris à l'automne 2014, les clients qui avaient connu des problèmes de facturation devaient en être exempts pendant 12 mois. Plusieurs

membres du personnel d'Hydro One ont communiqué avec mon Bureau de façon confidentielle pour nous faire part de préoccupations concernant la pertinence des essais réalisés et de la formation avant la reprise du recouvrement. Leurs commentaires se sont révélés justifiés, puisque le centre d'appels a été rapidement submergé sous l'avalanche d'appels de clients furieux et désorientés. Dans une note interne de synthèse d'Hydro One en date du 20 octobre 2014, on confirme que la réactivation du processus de recouvrement a « donné lieu à un volume d'appels entrants au centre d'appels d'Hydro One beaucoup plus élevé que prévu », causant de longues périodes d'attente au téléphone.

306 En novembre 2014, Hydro One a dû suspendre ses efforts de recouvrement pendant quelques jours, après la découverte d'erreurs de signalisation sur **2 308** comptes. La compagnie a réagi en appelant certains clients, en améliorant la formation du personnel et le codage et en ajoutant une deuxième révision des comptes avant leur entrée dans le processus de recouvrement.

307 Malheureusement, cette erreur est à l'image des problèmes vécus auparavant avec le système d'information clientèle. Elle reflète une incapacité à donner la priorité aux intérêts des clients et à établir des mesures de protection suffisantes pour minimiser les effets sur ces derniers.

Recommandation 50

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que tous les changements dans les initiatives de recouvrement de factures fassent l'objet de recherches approfondies et soient planifiés, et qu'ils comptent, avant leur implantation, des mesures des impacts et des risques en matière de service à la clientèle, ainsi que des stratégies d'atténuation.

Se fier à des technicalités – consommateurs avertis

308 Le parti-pris d'Hydro One pour la technique et le repli sur soi continue de se faire sentir dans son approche « consommateurs avertis » de questions relatives aux classifications et aux taux de facturation. Selon certains clients, la compagnie a réussi à tirer profit de consommateurs crédules qui paient leur service plus cher parce qu'ils ne connaissent pas bien le langage technique.

Pourquoi faire simple – les catégories de densité

- 309** Les clients payent des taux différents pour leur électricité, en fonction du type de service qu'ils reçoivent. Les propriétés résidentielles sont réparties en catégories de haute, moyenne ou faible densité, en fonction du nombre de consommateurs d'électricité dans une région, et les personnes habitant des zones de densité différentes peuvent ne pas payer le même tarif. De façon générale, plus la zone où habite le consommateur est dense, plus le montant total payé par celui-ci est bas, et vice-versa. Il arrive qu'Hydro One fasse par inadvertance une erreur dans la densité d'une propriété. Il existe toutefois aussi des circonstances pouvant mener à une modification de densité, comme une augmentation de la population d'un lotissement, ou la rénovation d'une propriété pour accueillir de multiples utilisateurs. Nous avons reçu plus de 50 plaintes de consommateurs au sujet de leur catégorie de densité.
- 310** Un couple âgé de **Moorefield** nous a dit avoir communiqué de nombreuses fois avec Hydro One pour faire passer leur catégorie de densité de faible à moyenne, de façon à ce qu'elle corresponde à celle de leur quartier. Ils ont attendu un réajustement promis pendant des mois avant de s'adresser à notre Bureau.
- 311** Une femme de **Brockville** a comparé sa facture d'Hydro One à celle de sa mère et découvert que, bien qu'elles n'habitent qu'à 3,5 kilomètres l'une de l'autre, elle payait son électricité beaucoup plus cher, en raison de sa catégorie de faible densité. Après quantité d'appels infructueux au centre d'appels, elle a communiqué avec notre Bureau en octobre 2013. Nous avons découvert une erreur de catégorie, mais Hydro One a encore mis des mois avant de la corriger.
- 312** Historiquement, Hydro One ne s'est pas engagée dans une révision proactive des catégories de densité. Elle a plutôt attendu que les clients se manifestent et déposent des plaintes. Même alors, elle n'a ajusté les catégories que de ceux qui ont exigé une révision, et non pour les autres consommateurs de la région. Nous avons reçu plusieurs plaintes de membres d'une communauté de retraités dans **Stouffville** qui avaient découvert qu'ils payaient leur électricité beaucoup plus cher que leurs voisins. Ils ont compris que ceux qui avaient emménagé durant les premières phases de lotissement payaient un tarif résidentiel de faible densité, alors que les arrivants plus récents avaient droit à des tarifs de densité moyenne, moins élevés. Certains clients se sont plaints, et Hydro One a fait les ajustements demandés. Toutefois, les autres résidents qui ignoraient cette possibilité ont continué pendant des années à payer en trop.

- 313** Hydro One nous a dit que, dans le passé, elle n'avait aucune façon pratique de détecter des changements de densité. Cependant, grâce à des améliorations de son outil de système d'information géographique, elle peut maintenant plus facilement accéder à ces données. Hydro One a récemment déposé auprès de la Commission de l'énergie de l'Ontario une demande d'approbation pour une reclassification de 11 % (134 568) de ses clients sur la base de la densité. À partir d'avril 2014, Hydro One a discrètement cessé de revoir les demandes de reclassification de densité, dans l'attente de la décision de la Commission. Nous avons été avisés que l'ajustement de la classification des clients ayant exprimé des inquiétudes pendant ce moratoire serait établi à partir de la date de la plainte, si la Commission statuait en leur faveur. La Commission a rendu sa décision sur la requête de hausse tarifaire le 12 mars 2015 et a déterminé les taux pour les trois prochaines années. Par conséquent, environ 9 % des clients d'Hydro One seront reclassifiés sur la base d'une densité plus faible, et le reste paiera des tarifs plus élevés.
- 314** Depuis la décision de la Commission de l'énergie de l'Ontario, Hydro One négocie avec les clients qui avaient auparavant fait part de préoccupations à propos d'un réajustement rétroactif des tarifs. Le traitement de cette situation constitue néanmoins une démonstration de son incapacité à fournir une information suffisante aux consommateurs. Le site Web d'Hydro One ne donne aucun renseignement sur la possibilité pour les clients de contester leur classification tarifaire sur la base de la densité.
- 315** Le manquement persistant d'Hydro One à avertir les clients qu'ils peuvent payer leur électricité trop cher en raison d'une mauvaise classification de densité reflète une lacune dans l'application des principes de transparence, d'ouverture et de responsabilisation. Pour y remédier, la compagnie devrait publier sur son site Web une information claire et facile d'accès qui explique la relation entre la classification en fonction de la densité et les tarifs, et décrivant le processus à adopter par la clientèle qui demande une révision à cet effet. Hydro One devrait aussi faire sienne une politique d'ajustement rétroactif qui soit claire, uniforme et juste. Elle devrait cesser de laisser aux clients la responsabilité de se manifester. À l'avenir, quand un client soulève une inquiétude justifiée au sujet de la densité, Hydro One devrait vérifier que les voisins dans une situation semblable reçoivent le même ajustement.

Recommandation 51

Hydro One Inc. devrait publier sur son site Web une information claire et facile d'accès qui explique aux clients le sens des différentes classifications en matière de densité et de leurs effets sur les tarifs.

Recommandation 52

Hydro One Inc. devrait afficher sur son site Web l'information relative au processus de révision de la classification en matière de densité.

Recommandation 53

Hydro One Inc. devrait adopter une politique claire, uniforme et juste d'ajustement rétroactif des comptes sujets à une classification erronée en matière de densité.

Recommandation 54

Hydro One Inc. devrait vérifier que, quand un client demande les résultats d'une reclassification en matière de densité, les propriétés voisines sont évaluées afin de déterminer si le même ajustement leur est applicable.

Subtilités de classification – facturation du Service général

- 316** Nous avons un autre exemple montrant qu'Hydro One suit le principe du « Je t'ai eu » avec les subtilités de la facturation dans la catégorie des comptes de « Service général ». Plusieurs personnes nous ont adressé une plainte concernant une erreur de classification à cet égard par Hydro One. La plupart ignoraient le sens de ce terme jusqu'à ce qu'elles en aient eu assez de devoir toujours payer des factures élevées.
- 317** Le taux de la classification « Service général » est censé s'appliquer à des propriétés non résidentielles, comme des services de type commercial, industriel, éducatif, administratif, auxiliaire et gouvernemental.
- 318** « Service général » est un terme consacré dans le domaine des services publics. Cette dénomination, plutôt obscure pour le consommateur moyen, signifie généralement que les clients payent des tarifs plus élevés que ceux qui ont droit au taux résidentiel. De nombreuses personnes nous ont dit avoir simplement supposé que l'expression décrivait le service résidentiel normal.
- 319** En février 2014, un homme de **Carleton Place** a communiqué avec notre Bureau pour se plaindre de n'avoir pas reçu de facture depuis septembre 2013. Dans le cadre de la résolution de ses problèmes de facturation, nous avons appris que son compte était classé sous Service général. Si la propriété lui servait de résidence depuis 20 ans, les anciens propriétaires y avaient tenu un commerce d'antiquités. Nous avons pu l'aider à faire modifier la classification, mais Hydro One a refusé d'accorder un ajustement rétroactif à son compte.

- 320 Rebecca Sharpe** avait payé pendant des années le taux du Service général pour sa résidence à **Shedden**, mais elle ne l'a su que quand elle a téléphoné à Hydro One pour se plaindre de frais élevés de livraison. Les propriétaires précédents de sa maison en avaient fait une utilisation commerciale. Hydro One a modifié la classification, mais a au début refusé de recalculer ses frais. Elle a par la suite procédé à un ajustement rétroactif de deux ans du compte de la cliente et lui a accordé un crédit de cinq mois de frais de service.
- 321** Une femme de **Johnstown** a compris, après avoir vécu dans sa maison pendant cinq ans, que le tarif qu'elle payait était trop élevé. Elle nous a raconté avoir passé plus de 15 longues heures au téléphone avec le centre d'appels pour régler la situation. Elle a dit avoir été mise en attente plusieurs fois, avoir dû expliquer son problème à sept personnes différentes, dont aucune n'était prête à l'aider malgré ses efforts. Nos enquêtes ont révélé qu'un propriétaire précédent avait utilisé les lieux pour un commerce de travail du bois. Cette femme fait partie des rares clients dont Hydro One a accepté de recalculer les factures à partir de la date de leur emménagement.
- 322** En comparant ses factures à celles de ses voisins, une veuve de **Goderich** a enfin remarqué que sa classification tarifaire était problématique. Elle avait ouvert un nouveau compte à son nom en juin 2013, après le décès de son mari, et Hydro One avait par erreur reclassé la propriété dans la catégorie Service général. Malgré des appels répétés et trois lettres, la compagnie n'a corrigé le compte et consenti un crédit qu'en janvier 2014.
- 323** La maison de **Walter et Betty Klassen à Schreiber** avait été classée par erreur dans la catégorie parc récréatif pendant quatre ans, ce qui leur a valu un compte de Service général. Ils nous ont dit s'être plaints pour taux élevé en décembre 2012, mais Hydro One n'en avait aucune trace dans ses dossiers; la compagnie n'a modifié la classification de leur compte et accordé un crédit symbolique à titre gracieux qu'après le dépôt d'une deuxième plainte en août 2013.
- 324** Hydro One nous a dit que la classification est habituellement reconduite quand une propriété de catégorie Service général change de main. Le personnel n'a pas reçu la directive de demander aux nouveaux propriétaires/clients si la catégorie du compte doit passer de Service général à résidentiel. Le personnel du centre d'appels et du centre de relations avec la clientèle a admis dans nos entrevues que les consommateurs pouvaient ne pas comprendre le sens de la catégorie Service général ou ne pas remettre cette classification en question, même s'ils remarquaient cette référence sur leur facture. De plus, le site Web d'Hydro One ne comprend aucune information

prévenant les clients des actions qu'ils peuvent entreprendre s'ils estiment que leur propriété est mal classée.

325 Hydro One ne fournit pas à la clientèle les renseignements adéquats concernant les différences de classifications ou les moyens à prendre pour contester des classifications erronées, ce qui a pour effet que de nombreuses personnes paient sans le savoir des tarifs trop élevés, parfois pendant des années. Quand des clients réussissent à identifier une erreur de catégorie, l'approche de la compagnie en matière d'ajustements rétroactifs n'est pas constante. De façon générale, elle est réticente à l'idée d'accorder un crédit aux clients pour des trop-payés découlant d'erreurs de classification.

326 Hydro One devrait fournir aux clients une information claire sur les différentes catégories de tarifs, tant en termes d'applications générales que par rapport à leur compte personnel. La compagnie devrait aussi leur expliquer la façon de contester les classifications tarifaires. Elle devrait également prendre des mesures pour atténuer le risque d'erreur de classification des comptes créés en ligne ou par l'entremise du centre d'appels. Elle devrait ainsi demander aux agents du centre d'appels de confirmer les détails de l'utilisation d'une propriété lors de chaque ouverture de compte ou transfert à un autre client. La compagnie devrait enfin concevoir des critères clairs en matière d'ajustement rétroactif d'un compte en présence d'erreurs de classification et les appliquer de façon uniforme.

Recommandation 55

Hydro One Inc. devrait informer chaque consommateur, dans un langage clair, de la signification de leur catégorie de taux de facturation, et préciser les actions à entreprendre pour demander une modification de classification s'il estime que sa propriété est mal classée.

Recommandation 56

Hydro One Inc. devrait afficher sur son site Web une information claire sur les différentes catégories de taux (dont le Service général) et leur incidence sur la facturation, et indiquer les actions que les clients peuvent entreprendre pour demander une modification de classification s'ils estiment que leur propriété est mal classée.

Recommandation 57

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que tous les agents du centre d'appels soient au courant qu'ils doivent confirmer l'utilisation qui sera faite de la propriété lors de l'ouverture ou du transfert d'un compte de catégorie Service général, afin de garantir une classification appropriée.

Recommandation 58

Hydro One Inc. devrait s'assurer de confirmer la nature du service lors de la création d'un compte en ligne, afin de garantir une classification appropriée.

Recommandation 59

Hydro One Inc. devrait mettre en place un processus transparent et uniforme en matière d'allocation de crédits et de remboursements rétroactifs en présence d'une erreur de classification d'un compte, et afficher l'information à propos de ce processus sur son site Web.

Deux ans trop tard – frais rétroactifs

327 En vertu du *Retail Settlement Code*²⁷ de la Commission de l'énergie de l'Ontario et des conditions de service d'Hydro One, Hydro One ne peut exiger d'un client résidentiel, en cas de facturation insuffisante prolongée pour des raisons indépendantes de sa volonté, qu'un paiement équivalant tout au plus à la différence pour deux ans de frais. Nous avons toutefois découvert plusieurs cas où Hydro One n'a appliqué cette restriction qu'après intervention de mon équipe.

328 **Brenda Parkin de Holland Landing** nous a dit qu'en septembre 2013, son père âgé a soudain reçu trois factures avec des montants différents. Après dépôt d'une plainte, ces factures ont été annulées et trois autres ont été émises, avec mentions de crédits. En juillet 2014, le client a reçu un paquet contenant 20 factures, pour un solde impayé de **2 150 \$**. Selon M^{me} Parkin, cette situation compliquée a affecté son père, qui souffrait de problèmes cardiaques et qui a dû être hospitalisé le lendemain. Hydro One a au départ proposé une remise de 215 \$. Nous avons découvert que les factures comprenaient à tort des frais correspondant à des périodes remontant à plus de deux ans. Hydro One a fini par consentir un crédit supplémentaire de plus de **1 200 \$** au compte.

329 Une femme de **Flesherton** a reçu en mai 2014 une facture avec rajustement d'égalisation de **21 771,31 \$**, après plus de trois ans d'estimations de facture (39 mois). Ce n'est que grâce à notre intervention qu'Hydro One a réalisé avoir facturé la cliente pour des périodes dépassant deux ans; le compte a été ajusté et les arriérés de la consommatrice ont été réduits de **8 373 58 \$**.

²⁷ S.7.7.7 Retail Settlement Code. En ligne :

http://www.ontarioenergyboard.ca/oeb/Documents/Regulatory/Retail_Settlement_Code.pdf

330 Une famille de **Woodlawn** a reçu une grosse facture de rattrapage et trois paquets de factures remontant à trois ans. Hydro One n'a fait les ajustements au compte qu'une fois que nous avons découvert cette violation du *Retail Settlement Code*.

331 Un homme de **Schumacher** qui a été refacturé bien au-delà de la limite de deux ans nous a raconté comment sa tentative de discuter des frais rétroactifs avec les agents d'Hydro One avait rencontré impolitesse et refus. Voici sa description :

J'ai dit : « Non seulement vous me facturez de façon rétroactive sur trois ans, ce qui est ridicule, mais vous avez modifié des factures que j'ai déjà payées [...] » La personne à qui j'ai parlé par téléphone au service à la clientèle m'a répondu que c'était tant pis pour moi, que je devrais régler, un point c'est tout. Vraiment, c'était aussi sec et impoli que ça. J'ai rétorqué : « Vous ne pouvez pas faire ça. » À ça, elle a dit : « Oui, on peut. »

332 Les tarifs d'hydroélectricité sont déjà une source d'inquiétude pour de nombreux Ontariens. Les factures tardives et rétroactivement excessives peuvent se révéler très difficiles pour les clients. Hydro One devrait rigoureusement s'assurer qu'elle n'émet pas de factures aux clients en violation du *Retail Settlement Code*, et qu'elle forme son personnel pour garantir qu'il est au courant de la restriction de deux ans et qu'il l'applique de façon uniforme.

333 Hydro One devrait veiller à ce que l'information à propos de cette restriction soit affichée plus clairement et mise en évidence sur son site Web.

Recommandation 60

Hydro One devrait s'assurer de ne pas émettre de factures aux clients en violation du *Retail Settlement Code*, et devrait former son personnel du centre d'appels et du centre de relations avec la clientèle afin qu'il comprenne et applique la limite de facturation de deux ans.

Recommandation 61

Hydro One Inc. devrait afficher en évidence sur son site Web l'information à propos de la restriction de deux ans sur le recouvrement de frais pour facturation insuffisante aux clients résidentiels.

Crédit n'égale pas cadeau

- 334** À partir d'octobre 2013, à la suggestion du ministre, Hydro One a offert, aux clients encore jamais facturés selon le nouveau système, des « frais fixes forfaitaires » ou un crédit sur les frais de service pour chaque mois sans émission de facture. Les frais de service représentent les frais de livraison fixes, qui varient en fonction de la classification du client. Pendant notre enquête, les frais de service mensuels pour les clients résidentiels allaient de 16,64 \$ à 29,11 \$. Selon Hydro One, ces frais correspondent aux coûts de facturation, de lecture des compteurs, de service à la clientèle et des services de rétablissement du courant en 24 heures. Les agents du centre d'appels peuvent aussi offrir des crédits par geste « de bonne volonté », en éliminant à leur discrétion les frais de service mensuels pour résoudre les contestations des clients. Nous avons cependant découvert que ces crédits de service « de bonne volonté » étaient appliqués sans cohérence. Quatre mois après le début de mon enquête (juin 2014), Hydro One a établi une politique définitive de crédit « de courtoisie », en insistant sur la nécessité de traiter les clients de manière juste, cohérente et bienveillante.
- 335** Hydro One devrait modifier son vocabulaire à cet égard. Elle devrait prendre conscience qu'annuler des frais de service ne constitue pas un geste « de bonne volonté », mais une compensation pour un service inacceptable. Elle ne mérite pas de frais de service quand elle ne donne pas un service décent. Certains consommateurs que nous avons interviewés se sont sentis offensés par l'offre d'un crédit de courtoisie après la frustration qu'ils avaient ressentie. Comme l'un d'eux l'a exprimé, « c'est très insultant, ce n'est pas de la bonne volonté. » Hydro One devrait revoir sa politique afin d'éliminer la référence à un geste « de bonne volonté » et reconnaître qu'elle ne devrait pas facturer un service inférieur aux normes. Elle devrait aussi publier sa politique de crédits et s'assurer qu'elle est appliquée de façon uniforme. De plus, il est inacceptable de ne pas émettre de factures ou de faire parvenir des factures inexactes aux clients. Hydro One devrait donc prendre des mesures afin de corriger ses conditions de service pour inclure un droit des clients à recevoir automatiquement un crédit de frais de service pour chaque facture non émise ou erronée.

Recommandation 62

Hydro One Inc. devrait revoir sa politique de crédit afin d'éliminer la référence à un geste « de bonne volonté », afficher le document révisé sur son site Web et s'assurer veiller à ce que cette politique est soit appliquée de façon uniforme.

Recommandation 63

Hydro One Inc. devrait prendre des mesures afin de corriger ses conditions de service pour inclure un droit des clients à recevoir automatiquement un crédit de frais de service pour chaque facture non émise ou erronée.

Encore des lunettes roses

- 336** Hydro One a payé cher ses efforts pour se remettre de la crise de confiance qu'elle a vécue. Selon des documents internes, la compagnie avait, jusqu'en novembre 2014, versé **5,1 millions \$** en crédits de service, annulé **23,8 millions \$** de créances irrécouvrables et renoncé à **11,2 millions \$** en revenus de frais de retard de paiement. Les frais de recouvrement de son service à la clientèle totalisaient **88,3 millions \$**. Les répercussions du cauchemar du service à la clientèle ont aussi engendré une diminution de **54 millions \$** de son revenu net pour 2014.
- 337** Actuellement, l'objectif actuel de la compagnie de récolter un bénéfice de **172 millions \$** dans les sept ans suivant l'installation du nouveau système d'information clientèle paraît irréaliste. Hydro One a payé au prix très fort son incapacité à planifier adéquatement la mise en œuvre du système et à prendre en compte son incidence sur la clientèle. Et pourtant, elle continue de voir en rose.
- 338** En février 2015, Hydro One commençait à affirmer publiquement avoir réglé les problèmes affectant sa facturation depuis le lancement du nouveau système d'information clientèle²⁸. À une demande de précisions de notre part, la compagnie a répondu :

La majorité des problèmes sous-jacents du système de facturation ont été résolus. La preuve en est la diminution des volumes de comptes sans facture, qui sont maintenant sous les niveaux de pré-lancement. De plus, les factures imprévues d'utilisation estimative ont atteint 1,2 % en décembre. En ce qui concerne tous les problèmes relatifs au système de facturation encore non réglés, nous avons mis en place des ressources supplémentaires, des solutions et des filets de sécurité pour minimiser ou éliminer toute incidence sur la clientèle.

²⁸ On en trouvera un exemple sous le titre « Hydro Billing » dans cet article du *Sudbury Daystarter* en ligne à CBC.ca : <http://www.cbc.ca/news/canada/sudbury/sudbury-daystarter-news-weather-to-start-your-friday-1.2946912>

339 Nous avons aussi appris que la stabilisation du système d'information clientèle allait se poursuivre en mars 2015, et qu'en date du 19 janvier 2015, **7 600** clients continuaient d'être touchés, **1 400** d'entre eux ne recevant pas de factures pendant plus de 90 jours et les **6 200** autres, des estimations couvrant plus de trois cycles de facturation.

340 Comme un représentant nous l'a affirmé, la vaste majorité des problèmes est réglée, mais il en subsiste quelques-uns. Il a utilisé la métaphore d'un canard vu à la surface de l'eau :

Il semble bien calme [...] mais sous la surface ses pattes s'agitent frénétiquement pour avancer. Donc, en effet, non consacrons certainement à l'interne des activités, des efforts, du travail, des vérifications supplémentaires pour y arriver, mais du point de vue des clients, la vaste majorité des items sont stabilisés.

341 Dans un communiqué de presse du 11 mars 2015 publié en réaction à la mise à jour de mon enquête qui avait paru le même jour, Hydro One a souligné ses réussites et présenté diverses statistiques comme preuves d'améliorations. Elles figurent aussi maintenant sur son site Web, dans une section intitulée « Our Customer Service: Then and Now²⁹ ». Hydro One a tendance à affirmer que le nombre de personnes touchées par des questions de facturation est restreint, et ne donne que des pourcentages. Cette présente annonce est une des rares occasions où la compagnie a aussi donné le nombre réel de consommateurs touchés. On y lit qu'un an après le début de mon enquête, le nombre de clients n'ayant pas reçu de facture pendant plus de trois mois avait chuté, passant de 5 % (**53 495**) à 0,1 % (**475**). Les arriérés de traitement des plaintes avaient aussi été réduits de 513 à 104, et seuls **4 681** clients recevaient des estimations de facture pour des périodes prolongées, contrairement à **30 899** en février 2014. Le message public de la compagnie se terminait sur une note positive et poétique :

Désormais, nous allons continuer d'améliorer la situation pour nos clients, un client à la fois.

342 Dans une lettre qu'il m'a adressée le 12 mars 2015, le président-directeur général écrit :

Les problèmes techniques associés à notre système de facturation sont maintenant réglés. Le système fonctionne normalement et son

²⁹ <http://www.hydroone.com/OurCompany/News/Pages/Customer-service-then-and-now.aspx>

rendement est meilleur que celui qu'il a remplacé. Ces difficultés maintenant réglées, nous visons une transformation de la culture de notre entreprise et la création de relations positives et constructives avec nos clients.

343 La situation du service à la clientèle et de la facturation d'Hydro One s'est certes améliorée depuis le début de mon enquête en février 2014. J'hésite toutefois à affirmer, à l'instar de la compagnie, que tous ses problèmes sont entièrement réglés. La compagnie a insisté sur ses succès depuis février 2014, alors que **84 394** clients ne recevaient pas de factures ou n'obtenaient que des estimations de factures sur une période prolongée. Cependant, si on fait le total des clients touchés par des erreurs et des défaillances depuis mai 2013, on arrive à beaucoup plus que **100 000** personnes. Bien que le taux de problèmes de facturation ait diminué de façon importante, aux dires de la compagnie plus de **5 000** clients vivent toujours la frustration d'être des mois sans recevoir de facture ou d'obtenir de multiples factures estimatives, laissant entrevoir la probabilité de grosses factures de rattrapage. Ce nombre semble peut-être peu élevé pour Hydro One, et il ne représente pas un grand pourcentage de son bassin de clientèle, mais ce sont des milliers de personnes qui ne reçoivent pas un service à la clientèle fiable et prévisible. En fait, c'est un nombre plus important que la population de nombreuses municipalités de l'Ontario.

344 De plus, bien que notre enquête n'ait pas porté sur les tarifs élevés d'électricité ou les préoccupations générales relativement aux divers frais inclus aux factures d'électricité, l'impact de ceux-ci n'est pas à négliger. La crise de la facturation qui a suivi l'installation du système d'information clientèle a exacerbé une situation financière déjà difficile pour de nombreux clients d'Hydro One. Nous avons rencontré des personnes âgées avec un revenu fixe, des gens handicapés, ainsi que des familles avec de jeunes enfants, tous aux prises avec une situation financière désastreuse. Les offres de plans de paiement sans intérêt et de crédits de frais de service étaient donc d'une utilité limitée pour ceux qui devaient choisir entre payer la nourriture et le loyer ou l'électricité. Les tarifs élevés, les erreurs et les retards de facturation, les grosses factures de rattrapage, auxquels s'ajoute un hiver particulièrement long et froid, ont placé de nombreuses personnes dans une situation intenable, surtout celles qui étaient affolées devant la menace de débranchement. Les clients d'Hydro One méritent mieux.

345 Mon Bureau reçoit maintenant moins de plaintes à propos d'Hydro One, mais un flot constant d'environ une douzaine par jour nous parvient néanmoins. Un grand nombre de ces cas les plus récents constituent tout de même des erreurs

aussi flagrantes que celles de l'automne 2013. Ainsi, une femme de **Pickle Lake** nous a raconté avoir reçu 12 grosses factures en juin 2014, qu'elle n'a pas comprises. Puis, en décembre, elle a reçu 18 factures, toutes pour des montants différents. Le montant total dû était de **49 578,23 \$**, alors qu'elle ne paye normalement que 4 000 \$ par année. Elle a téléphoné chez Hydro One pour contester le montant et s'est fait répondre que la compagnie allait mettre en place un échéancier de paiement pour elle. La question a été réglée récemment. Après des ajustements de facture et l'application de crédits de service, la cliente ne doit plus que **4 244,54 \$** et s'est fait offrir un plan de versements échelonnés sans intérêt pour régler le solde dû. En date du 1^{er} avril 2015, son cas est toujours en attente de règlement.

346 Malheureusement, l'arrogance institutionnelle d'Hydro One transparait encore dans la façon dont elle vante ses mérites à sortir de la crise, alors qu'elle devrait plutôt se pencher avec sérieux sur le borbier dont elle doit encore s'extirper. Hydro One n'a pas encore fini de tirer des leçons de la catastrophe causée à l'entreprise par le nouveau système d'information clientèle. L'un des premiers sujets à approfondir concerne la nécessité d'une plus grande humilité et d'une meilleure compréhension des besoins des consommateurs. Elle doit aussi se défaire de sa pensée unique monopolistique et considérer les préoccupations de chaque client comme étant singulièrement importantes et potentiellement symptomatiques d'un mauvais fonctionnement du système.

347 Hydro One devrait se servir de cette expérience, ainsi que de mes observations et recommandations, pour former ses cadres, gestionnaires et employés afin que tous participent à assurer un avenir plus prometteur pour les Ontariens en matière de services d'hydroélectricité et pour transmettre les valeurs d'ouverture, de transparence et de responsabilisation du secteur public.

Recommandation 64

Hydro One Inc. devrait utiliser les répercussions du nouveau système d'information clientèle sur les relations avec les consommateurs comme outil d'apprentissage pour ses gestionnaires.

348 J'ai également l'intention de suivre de près les progrès d'Hydro One dans la mise en œuvre de mes recommandations, afin de m'assurer de la poursuite de l'élan en faveur du changement.

Recommandation 65

Hydro One devrait faire rapport à mon Bureau dans six mois sur ses progrès dans la mise en œuvre de mes recommandations, et, par la suite, par intervalles de six mois jusqu'à ce que je sois satisfait des mesures correctives adoptées en ce sens.

Événements actuels et avenir d'Hydro One

- 349** Le gouvernement de l'Ontario a récemment annoncé son intention de moderniser en profondeur Hydro One, en cédant notamment 60 % des parts de ce service public, tout en conservant une participation de 40 %. Un nouveau président du conseil d'administration a été nommé en avril 2015. Le gouvernement a indiqué que les changements qu'il propose obligerait Hydro One à créer un poste d'ombudsman spécialisé pour remplacer la surveillance indépendante exercée par mon Bureau.
- 350** Cette décision du gouvernement de privatiser Hydro One et de l'exclure de mon pouvoir d'enquête a provoqué certaines critiques de députés de l'opposition à l'Assemblée législative et de membres du public. Au lendemain du fiasco en matière de facturation et de service à la clientèle documenté dans le présent rapport, l'idée de s'en remettre à un organisme interne de traitement des réclamations, redevable à la compagnie qui l'emploie, pour résoudre les problèmes des clients fait peu pour inspirer confiance quant à l'approvisionnement futur en hydroélectricité par un service public privatisé.
- 351** Les Ontariens ont dénoncé dans les dernières années la responsabilisation limitée de compagnies privées comme Ornge et Tarion, qui livrent des services publics importants, mais qui fonctionnent sans la surveillance de l'Ombudsman. Étant donné les résultats d'Hydro One, la province devrait user de prudence en allant de l'avant avec son intention de retirer au public le droit de se plaindre à mon Bureau de problèmes de facturation et de service à la clientèle.
- 352** Comme mon enquête l'a démontré, Hydro One n'a pas respecté les principes d'une bonne administration publique au cours de son histoire. Pendant la crise de la facturation, sa conduite s'est révélée de loin inférieure à toutes les normes raisonnables de service à la clientèle. En introduisant des changements structurels dans les activités d'Hydro One, le gouvernement de l'Ontario devrait veiller à ce que les recommandations énoncées dans ce rapport soient prises en compte et que l'intérêt du public soit préservé en ce qui concerne l'accès à un service à la clientèle juste, rapide et efficace, avec entre autres le droit de recourir à mon Bureau.

Recommandation 66

Le gouvernement de l'Ontario devrait considérer mes recommandations en allant de l'avant avec toute restructuration d'Hydro One Inc., et veiller à ce que l'intérêt du public soit préservé en ce qui concerne l'accès à un service à la clientèle juste, rapide et efficace, avec entre autres le droit de recourir à l'Ombudsman de l'Ontario.

Opinion

- 353** Les problèmes techniques associés au nouveau système d'information clientèle d'Hydro One ont déclenché une foule d'erreurs de facturation, nuisant à des dizaines de milliers de ses clients et provoquant une vague de plaintes. Cependant, c'est le manque de considération d'Hydro One pour les consommateurs et les difficultés qu'ils vivaient qui a fini par engendrer une réaction publique de grande envergure. Malheureusement, quand il s'est agi de planifier le système, de réagir aux déficiences et aux erreurs, de gérer les plaintes ou de dorénavant son image pour les médias, Hydro One n'a pas su s'identifier à sa clientèle et a oublié son objectif principal en tant que société provinciale, qui est de servir l'intérêt public. Elle a cherché refuge dans les subterfuges et la manipulation de statistiques au lieu de promouvoir les principes d'ouverture, de transparence et de responsabilisation qu'on est en droit d'attendre d'un organisme public.
- 354** À mon avis, la conduite d'Hydro One en matière de planification, de mise en œuvre et de gestion des problèmes relatifs à son nouveau système d'information clientèle, ainsi que sa réaction générale aux questions de facturation et de service à la clientèle, était déraisonnable et contraire à la *Loi sur l'Ombudsman*.

Recommandations

355 Par conséquent, je fais les recommandations suivantes pour promouvoir des changements de culture, de fonctionnement et d'organisation à Hydro One, afin que ses clients reçoivent un meilleur service.

Hydro One Inc.

Penser aux clients

Recommandation 1

Hydro One Inc. devrait s'assurer de bien prendre en compte les effets sur la clientèle comme LA priorité à toutes les étapes de la planification d'un projet et d'élaborer des stratégies d'atténuation et des plans d'intervention.

Recommandation 2

Hydro One Inc. devrait s'assurer de garder la trace du total cumulé du nombre de clients concernés par les différents problèmes et de donner des descriptions claires, précises et constantes des diverses catégories de problèmes.

Communiquer de façon ouverte et transparente

Recommandation 3

Hydro One Inc. devrait adopter une approche de communications à la fois proactive, transparente, ouverte et axée sur la reddition de comptes avec les tiers et les organismes de surveillance et de réglementation.

Recommandation 4

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que tout fournisseur de services sous-traités communique avec les tiers et les organismes de surveillance et de réglementation de manière transparente, ouverte et avec un souci de reddition de comptes.

Recommandation 5

Hydro One Inc. devrait surveiller les communications du centre d'appels pour s'assurer qu'elles reflètent les valeurs de transparence, d'ouverture et de reddition de comptes que l'on attend d'un prestataire de services publics.

Améliorer la formation du personnel et le soutien qui leur est apporté

Recommandation 6

Hydro One Inc. devrait s'assurer de donner au personnel une formation complète avant toute mise en œuvre d'initiatives ayant des répercussions potentielles sur la clientèle.

Recommandation 7

Hydro One Inc. devrait consulter les personnes en contact avec la clientèle, et obtenir leurs commentaires, pour s'assurer de l'efficacité de la formation et pour approfondir celle-ci si nécessaire.

Recommandation 8

Hydro One Inc. devrait envisager de donner un supplément de formation aux agents du centre d'appels et du centre de relations avec la clientèle sur les questions techniques et opérationnelles, pour leur permettre de résoudre plus efficacement les problèmes de service à la clientèle.

Recommandation 9

Hydro One Inc. devrait veiller à fournir régulièrement des scénarios clairs, pertinents et précis au personnel du centre d'appels pour lui permettre de résoudre les problèmes de facturation ou de service à la clientèle à mesure qu'ils surviennent.

Recommandation 10

Hydro One Inc. devrait consulter les employés des services techniques et de première ligne du centre d'appels pour s'assurer de donner les outils nécessaires à une communication efficace avec la clientèle.

Recommandation 11

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que l'évaluation du degré de préparation de son personnel et des agents du centre d'appels soit prise en compte dans l'étude de préparation opérationnelle précédant les changements majeurs de systèmes qui ont une incidence sur les clients.

Améliorer la prise d'appels et le contrôle de la qualité

Recommandation 12

Hydro One Inc. devrait s'intéresser aux meilleures pratiques en matière de prise des appels, revoir ses méthodes d'évaluation du rendement pour refléter les meilleures pratiques du secteur public et accorder une plus grande attention à la qualité du contact et à la recherche véritable de solutions pour ses clients.

Recommandation 13

Hydro One Inc. devrait renforcer sa surveillance de la qualité du travail du centre d'appels par un échantillonnage plus important des appels enregistrés, le contrôle d'appels en direct, des vérifications aléatoires et la mise en place d'appels « à l'improviste ».

Recommandation 14

Hydro One Inc. devrait retenir les services d'une tierce partie externe et indépendante pour l'aider à effectuer des vérifications aléatoires de la qualité des appels.

Recommandation 15

Hydro One Inc. devrait revoir et actualiser ses normes d'évaluation et de notation de la qualité des appels pour veiller à ce que celles-ci reflètent les objectifs de la compagnie en matière de service axé sur le client.

Recommandation 16

Hydro One Inc. devrait élaborer des normes de qualité en matière de service à la clientèle pour son centre de relations avec la clientèle.

Recommandation 17

Hydro One Inc. devrait enregistrer les appels au centre de relations avec la clientèle et créer pour ce centre un programme de contrôle des appels, avec notamment des outils comme la surveillance en direct, les vérifications aléatoires et les demandes d'information de clients mystères.

Recommandation 18

Hydro One Inc. devrait maintenir la présence de responsables dans le principal établissement du centre d'appels pour exercer sur place un contrôle serré de ses activités.

Recommandation 19

Hydro One Inc. devrait mener des recherches et consultations auprès de ses clients et des tiers concernés pour déterminer s'il existe d'autres moyens plus efficaces et plus précis de mesurer la satisfaction de la clientèle et d'en rendre compte, et modifier le cas échéant ses pratiques de sondages et rapports.

Recommandation 20

Hydro One Inc. devrait mener des sondages de satisfaction de la clientèle auprès des utilisateurs du centre de relations avec la clientèle et se servir des résultats pour planifier des améliorations fonctionnelles.

Transformer la culture et la gouvernance de la compagnie

Recommandation 21

Hydro One Inc. devrait établir des objectifs stratégiques pour sa carte de pointage institutionnelle, ainsi que pour chacun de ses cadres, allant dans le sens d'un changement de culture organisationnelle au profit des valeurs de service public.

Recommandation 22

Hydro One Inc. devrait s'assurer de mener des évaluations diligentes des risques et des « leçons apprises » à toutes les étapes de la planification, de la mise en œuvre et de la stabilisation du projet. Elle devrait s'interroger sur la prise en compte adéquate des effets sur la clientèle, par la planification de mesures d'atténuation et d'intervention, et de stratégies de communication.

Recommandation 23

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que la haute direction et le conseil d'administration soient immédiatement alertés au moindre signe de problèmes systémiques concernant la facturation et le service à la clientèle, y compris une augmentation du volume de plaintes.

Recommandation 24

Hydro One Inc. devrait s'assurer de fournir systématiquement à sa haute direction et à son conseil d'administration, en plus de statistiques régulières sur les plaintes, des renseignements sur celles-ci et sur les demandes d'informations de tous horizons, ainsi que des détails sur les tendances dans les problèmes et sur des cas individuels flagrants de traitement inapproprié des clients ou d'erreurs.

Recommandation 25

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que sa haute direction et son conseil d'administration soient complètement et régulièrement informés des effets cumulatifs et de la nature des problématiques de service à la clientèle et de facturation.

Recommandation 26

Hydro One Inc. devrait en permanence rappeler aux employés, par de la formation et des directives, qu'établir des statistiques sur la facturation et le service à la clientèle permet à la compagnie d'avoir une compréhension claire, objective et précise de la qualité du service qu'elle donne à ses clients.

Recommandation 27

Hydro One Inc. devrait préparer des statistiques dans un format constant, clair et standardisé, et accompagner celles-ci d'analyses éclairantes et honnêtes.

Recommandation 28

Hydro One Inc. devrait créer un comité sur le service à la clientèle au sein du conseil d'administration pour faire ressortir la portée réelle des problèmes touchant la clientèle de la compagnie, rencontrer clients et groupes de clients pour mieux comprendre les enjeux de service à la clientèle et s'attaquer efficacement aux problèmes systémiques.

Recommandation 29

Hydro One Inc. devrait s'assurer de fournir à son conseil d'administration une formation suffisante pour bien comprendre les aspects techniques des activités de la compagnie, les principaux indicateurs de rendement et toute autre donnée pertinente en matière de service à la clientèle.

Recommandation 30

Hydro One Inc. devrait s'assurer d'avoir en place les ressources techniques et de service à la clientèle suffisantes pour gérer les problèmes qui surviennent.

Améliorer les pratiques de service à la clientèle**Recommandation 31**

Hydro One Inc. devrait mettre en place un système garantissant un remboursement rapide aux clients ayant effectué un paiement en trop, par inadvertance ou suite à une erreur du système.

Recommandation 32

Hydro One Inc. devrait reconcevoir ses factures pour s'assurer qu'elles sont les plus claires possible.

Recommandation 33

Hydro One Inc. devrait s'intéresser aux meilleures pratiques en facturation et dialoguer avec ses clients et interlocuteurs sur le remaniement des factures, pour s'assurer de l'adéquation du nouveau concept aux besoins de la clientèle.

Recommandation 34

Hydro One Inc. devrait préparer une facture détaillée unique plutôt que de multiples factures dans le cas d'une réémission à la suite d'erreurs, d'estimations sur une période prolongée ou pour toute autre raison, et l'accompagner d'une lettre simple et claire expliquant le pourquoi des rapprochements.

Recommandation 35

Hydro One Inc. devrait expliquer clairement la procédure de traitement des plaintes, avec des renseignements sur le centre d'appels et le centre de relations avec la clientèle, et mentionner les organismes extérieurs de recours.

Recommandation 36

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que le personnel du centre de relations avec la clientèle fasse systématiquement référence le cas échéant à la Commission de l'énergie de l'Ontario, à l'Ombudsman de l'Ontario ou à tout autre organisme externe pertinent.

Recommandation 37

Hydro One Inc. devrait mettre sur pied une procédure pour veiller à ce que les clients reçoivent systématiquement des explications claires, détaillées et précises, ainsi que des excuses en cas de service déficient.

Recommandation 38

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que ses efforts dans la résolution des problèmes de facturation fassent l'objet d'une coordination et d'un suivi adéquats afin d'éviter doublons, incohérences et effets négatifs sur ses clients.

S'engager envers la clientèle

Recommandation 39

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que son initiative d'engagement envers la clientèle soit fortement appuyée par sa hiérarchie et repose sur une planification, une surveillance et une reddition de comptes solides.

Recommandation 40

Hydro One Inc. devrait afficher en bonne place sur son site Web des mises à jour régulières concernant l'avancement de son projet d'engagements, pour qu'elles soient facilement consultables par le public.

Recommandation 41

Hydro One Inc. devrait assurer une bonne visibilité à son document final d'engagements envers la clientèle sur son site Web.

Recommandation 42

Hydro One Inc. devrait établir un échéancier pour la création d'indicateurs de service et d'une carte de pointage publique accompagnant son document d'engagements envers la clientèle, et s'assurer de la réalisation de ces outils dans les meilleurs délais.

Recommandation 43

Hydro One Inc. devrait afficher en bonne place sur son site Web les indicateurs de service et la carte de pointage publique relatifs au document d'engagements, et s'assurer de la mise à jour régulière de ces outils.

Recommandation 44

Hydro One Inc. devrait s'assurer de fournir des explications claires et transparentes au sujet des informations statistiques et autres évaluations publiées concernant le respect de ses engagements envers la clientèle.

Recommandation 45

Hydro One Inc. devrait donner des exemples concrets de ses réussites et échecs à respecter ses engagements, afin de promouvoir l'apprentissage organisationnel, la reddition de comptes au public et la transparence.

Recommandation 46

Hydro One devrait veiller à ce que le comité consultatif sur le service à la clientèle ait bien toute l'information dont il a besoin et qu'il soit vraiment en mesure de fonctionner efficacement.

Recommandation 47

Hydro One Inc. devrait rendre publiques les informations relatives aux activités du comité consultatif sur le service à la clientèle et à ses contributions aux initiatives concernant le service à la clientèle.

Améliorer les pratiques de recouvrement

Recommandation 48

Hydro One Inc. devrait publier annuellement les dates du moratoire sur le débranchement, y faire référence dans ses communications à propos du recouvrement en hiver, et les respecter.

Recommandation 49

Hydro One Inc. devrait mettre en place un processus qui assure une prise en compte systématique et équitable des circonstances individuelles dans la résolution de situations de recouvrement.

Recommandation 50

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que tous les changements dans les initiatives de recouvrement de factures fassent l'objet de recherches approfondies et soient planifiés, et qu'ils comptent, avant leur implantation, des mesures des impacts et des risques en matière de service à la clientèle, ainsi que des stratégies d'atténuation.

Clarifier les classifications

Recommandation 51

Hydro One Inc. devrait publier sur son site Web une information claire et facile d'accès qui explique aux clients le sens des différentes classifications en matière de densité et de leurs effets sur les tarifs.

Recommandation 52

Hydro One Inc. devrait afficher sur son site Web l'information relative au processus de révision de la classification en matière de densité.

Recommandation 53

Hydro One Inc. devrait adopter une politique claire, uniforme et juste d'ajustement rétroactif des comptes sujets à une classification erronée en matière de densité.

Recommandation 54

Hydro One Inc. devrait vérifier que, quand un client demande les résultats d'une reclassification en matière de densité, les propriétés voisines sont évaluées afin de déterminer si le même ajustement leur est applicable.

Recommandation 55

Hydro One Inc. devrait informer chaque consommateur, dans un langage clair, de la signification de leur catégorie de taux de facturation, et préciser les actions à entreprendre pour demander une modification de classification s'il estime que sa propriété est mal classée.

Recommandation 56

Hydro One Inc. devrait afficher sur son site Web une information claire sur les différentes catégories de taux (dont le Service général) et leur incidence sur la facturation, et indiquer les actions que les clients peuvent entreprendre pour demander une modification de classification s'ils estiment que leur propriété est mal classée.

Recommandation 57

Hydro One Inc. devrait veiller à ce que tous les agents du centre d'appels soient au courant qu'ils doivent confirmer l'utilisation qui sera faite de la propriété lors de l'ouverture ou du transfert d'un compte de catégorie Service général, afin de garantir une classification appropriée.

Recommandation 58

Hydro One Inc. devrait s'assurer de confirmer la nature du service lors de la création d'un compte en ligne, afin de garantir une classification appropriée.

Recommandation 59

Hydro One Inc. devrait mettre en place un processus transparent et uniforme en matière d'allocation de crédits et de remboursements rétroactifs en présence d'une erreur de classification d'un compte, et afficher l'information à propos de ce processus sur son site Web.

Recommandation 60

Hydro One devrait s'assurer de ne pas émettre de factures aux clients en violation du *Retail Settlement Code*, et devrait former son personnel du centre d'appels et du centre de relations avec la clientèle afin qu'il comprenne et applique la limite de facturation de deux ans.

Recommandation 61

Hydro One Inc. devrait afficher en évidence sur son site Web l'information à propos de la restriction de deux ans sur le recouvrement de frais pour facturation insuffisante aux clients résidentiels.

Recommandation 62

Hydro One Inc. devrait revoir sa politique de crédit afin d'éliminer la référence à un geste « de bonne volonté », afficher le document révisé sur son site Web et s'assurer veiller à ce que cette politique est soit appliquée de façon uniforme.

Recommandation 63

Hydro One Inc. devrait prendre des mesures afin de corriger ses conditions de service pour inclure un droit des clients à recevoir automatiquement un crédit de frais de service pour chaque facture non émise ou erronée.

Revenir sur les leçons apprises

Recommandation 64

Hydro One Inc. devrait utiliser les répercussions du nouveau système d'information clientèle sur les relations avec les consommateurs comme outil d'apprentissage pour ses gestionnaires.

Faire rapport sur les progrès

Recommandation 65

Hydro One devrait faire rapport à mon Bureau dans six mois sur ses progrès dans la mise en œuvre de mes recommandations, et, par la suite, par intervalles de six mois jusqu'à ce que je sois satisfait des mesures correctives adoptées en ce sens.

Gouvernement de l'Ontario

Recommandation 66

Le gouvernement de l'Ontario devrait considérer mes recommandations en allant de l'avant avec toute restructuration d'Hydro One Inc., et veiller à ce que l'intérêt du public soit préservé en ce qui concerne l'accès à un service à la clientèle juste, rapide et efficace, avec entre autres le droit de recourir à l'Ombudsman de l'Ontario.

Réponse

- 356** Hydro One et le ministère de l'Énergie ont eu la possibilité de prendre connaissance de mes conclusions, opinion et recommandations préliminaires et d'y réagir.
- 357** Au nom d'Hydro One, le président-directeur général a accepté les 65 recommandations que j'ai adressées à la compagnie. Il a aussi présenté le détail des actions déjà entreprises par Hydro One pour améliorer la facturation et le service à la clientèle et de celles qui seront mises en place à l'avenir afin de suivre mes recommandations. Une copie de la réponse de la compagnie est annexée à ce rapport. Je vais continuer de suivre de près les progrès d'Hydro One dans la mise en œuvre de mes recommandations.
- 358** Le sous-ministre du ministère de l'Énergie a réagi à la Recommandation 66, qui porte sur le maintien de la mise en œuvre de mes recommandations et de la surveillance par l'Ombudsman dans le cadre de l'initiative de restructuration entreprise par le gouvernement. Il a fait référence au plan du gouvernement visant à « délaissier au cours d'une période de transition » les responsabilités de surveillance des hauts fonctionnaires, mon Bureau y compris, et il a abordé la mise en place d'un « Bureau de l'Ombudsman » propre à la compagnie. Une copie de cette réponse est annexée à ce rapport. Je suis déçu de la réponse du Ministère et j'ai l'intention d'encourager le gouvernement de l'Ontario à conserver une surveillance externe indépendante et impartiale d'Hydro One par l'entremise de mon Bureau et d'autres mécanismes existants de reddition de comptes, plutôt que de s'en remettre à un bureau interne de traitement des plaintes.



André Marin
Ombudsman de l'Ontario

Annexe A – Réponse du Ministère

Ministry of Energy

Office of the Deputy Minister

Hearst Block, 4th Floor
900 Bay Street
Toronto, ON M7A 2E1
Tel: 416-327-6758
Fax: 416-327-6755

Ministère de l'Énergie

Bureau du sous-ministre

Édifice Hearst, 4^e étage
900, rue Bay
Toronto, ON M7A 2E1
Tél: 416-327-6758
Téléc.: 416-327-6755



May 11, 2015

Mr. André Marin
Ombudsman of Ontario
Bell Trinity Square
483 Bay Street
10th Floor, South Tower
Toronto ON M5G 2C9

Dear Mr. Marin:

Thank you for providing me with a copy of your Preliminary Report on Hydro One. I am writing to you today with the Ministry of Energy's response to Recommendation 66 of the Preliminary Report.

To allow Hydro One to operate in the same way as other publicly traded companies, the oversight and control of the company must be modified. Oversight responsibilities for Officers of the Legislature, including the Ontario Ombudsman, would fall away with a transition period. The Ombudsman would have six months to complete any outstanding reviews, but could still issue a report after that date. This will ensure that Hydro One is subject to the same rules and oversight as other publicly traded companies. Similar changes took place in other instances when ownership was broadened, including Air Canada, CN Rail, Petro-Canada and the Nova Scotia Power Company.

To maintain public trust throughout the Initial Public Offering (IPO), former Auditor General of Canada Denis Desautels has agreed to serve as Special Advisor to the Minister of Energy to provide advice about the processes related to the engagement of financial advisors and other service providers for the IPO. Hydro One would also be required to establish a dedicated Ombudsperson similar to those found at other public companies. Mr. Desautels will provide advice on how best to establish this dedicated Ombudsperson's office to ensure transparency, objectivity and accountability. In addition, the Ontario Energy Board (OEB) would continue to protect the public interest, and the powers of the OEB would be further enhanced, including the creation of a consumer advocacy role.

Thank you again for providing me with copy of your Preliminary Report on Hydro One.

Sincerely,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Serge Imbrogno".

Serge Imbrogno
Deputy Minister

Annexe B – Réponse d'Hydro One

Hydro One Inc.
483 Bay Street, 8th Floor
Toronto, ON M5G 2P5
www.hydroone.com



Carmine Marcello
President & CEO

May 11, 2015

André Marin
Ombudsman Ontario
483 Bay Street, South Tower
10th Floor
Toronto, Ontario
M5G 2C9

Delivered by Hand

Dear Mr. Marin,

I am writing in response to your preliminary report entitled: *Investigation into the transparency of Hydro One's billing practices and the timeliness and effectiveness of the process for responding to customer concerns.*

Hydro One appreciates the opportunity to review and comment on your preliminary report and accepts its associated recommendations. We are committed to becoming the company our customers expect us to be and I believe we are making real progress towards that achievement.

Hydro One's move to a new Customer Information System (CIS) in 2013 was a major initiative intended to improve Hydro One's efficiency, productivity and ultimately, its customer service offerings. The goal was the right one but I agree with your observation in the report that the experience of our customers in the months following the implementation of our billing system was unacceptable. In response to these issues, Hydro One has initiated a number of actions that we believe, address most of your report recommendations.

In summary, we have:

- established more rigorous tracking, monitoring, and reporting of customer service metrics and performance indicators to ensure real-time visibility of customer service health
- strengthened corporate governance and oversight of customer service performance for large-scale customer-facing projects and initiatives
- changed the service-provider that manages our call centres and call centre staff
- changed how we work with our service provider to place a stronger emphasis on the engagement and training of our call centre agents and quality monitoring of call centre operations

- launched a major call quality improvement program to improve customer service
- initiated a project to improve bill clarity, including a bill redesign project

I was pleased that your report acknowledges Hydro One's billing and call handling practices are markedly improved from where they were when you initiated your investigation. I am proud of the progress we have made so far. We have tackled the issue of customers not receiving a bill for prolonged periods of time and reduced that number from a high of 53,495 to a current result of 360. We have improved first call resolution in our call centre from 69% to 82%. We will intensely track both these measures of service health as part of our comprehensive customer monitoring program and work hard to continue improving all our customer scores.

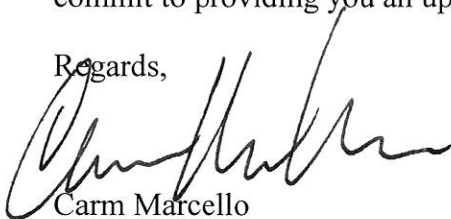
We are pleased with our progress to-date but we fully understand that meeting our customers' expectations involves much more than simply improving our billing and call centre performance. In responding to these concerns we recognized that the issues went deeper than the implementation of new technologies. We acknowledge that Hydro One's culture was at the heart of our customer service failings. We are committed to changing that culture to become one of service and pride that puts the focus on ensuring that Hydro One is the company the people of Ontario need us to be.

In the fall of 2014, Hydro One established a Customer Service Advisory Panel (the Panel). The Panel acts as an independent body that will ensure the Company is living-up to specific measureable customer service commitments. We have been working diligently with the Panel to finalize a comprehensive set of customer commitments as well as the means by which the Panel will assess and report on our progress against the commitments to ensure the Company is accountable to the highest standards. Over the longer-term, we will also look to the Panel to advise Hydro One leadership with respect to establishing and implementing new/revised customer service policies, approaches and products.

Our aim throughout this process has been to provide your investigation team with timely and open access to the people, systems and documents required to complete your investigation. I would like to acknowledge the professionalism of your investigation team as they carried out their specific duties.

Thank you for allowing Hydro One this opportunity to provide comment on your preliminary report. A copy of our responses to each of your recommendations is appended to this letter. I commit to providing you an update on our progress in the months ahead.

Regards,



Carm Marcello
President and CEO,
Hydro One Inc.

Hydro One - Response to Recommendations

Topic	#	Recommendation	Response
Considering Customers	1	Hydro One Inc. should ensure that it considers the impact on customers as its first priority throughout all project planning phases and develops appropriate mitigation strategies and contingency plans.	Hydro One has modified its project delivery methodology to ensure we have a more customer centric focus. In addition, the new Vice President, Customer Service founded the Customer Governance Committee in the Q3 of 2014 Committee to include leadership from all divisions in ensuring that customer impact of all actions and projects is considered at all stages and mitigation strategies are in place.
	2	Hydro One Inc. should ensure that it keeps track of the cumulative total of customers affected by various system issues and provides clear, accurate and constant descriptions of the various problem categories.	Whenever undertaking potentially customer-disruptive initiatives, Hydro One will keep track of the total number of customers affected by system issues and the nature of the disruptions.
	3	Hydro One Inc. should adopt a proactive, transparent, open and accountable approach to communications with stakeholders and oversight and regulatory bodies.	Since early 2014, Hydro One has increased the transparency and openness of interactions with stakeholders and regulators. For example, throughout the customer recovery project, Ontario Energy Board (OEB) and Hydro One staff met biweekly, to provide a close perspective and a real-time view on the issues and gave OEB staff the ability to build understanding and ask informed questions. The regulator was also invited to and took part in multiple teleconferences with customers throughout 2014, helping them gauge the perspective of Hydro One customers.
	4	Hydro One Inc. should ensure that any provider of outsourced services communicates with stakeholders and oversight and regulatory bodies in a transparent, open, and accountable manner.	Hydro One works closely with our outsourced service provider to ensure that there is clear, transparent, open, accountable communication between our organizations. As the license holder, Hydro One Inc. is accountable for regulatory compliance, we will continue to communicate directly with regulators on matters of performance of our outsourced services.
	5	Hydro One Inc. should monitor call centre communications to ensure that they reflect transparency, openness and accountability expected of a provider of public services.	Hydro One monitors call centre communications on a continuous basis and is committed to being open and transparent with customers in every interaction. In August of 2014, Hydro One Inc. implemented 100% voice recording for all calls to the centre, allowing for monitoring of all call centre communications for conformance to performance standards.

Hydro One - Response to Recommendations

Topic	#	Recommendation	Response
Improving Staff Training and Supports	6	Hydro One Inc. should ensure that it implements comprehensive staff training before introducing any initiatives with potential impact on customers.	Hydro One now ensures full training of call centre staff for new initiatives, changes, or issues. For example, in April of 2014 Hydro One Inc. overhauled and implemented new bill literacy training for call centre agents to greatly increase their ability to have informed discussions regarding Hydro One bills in anticipation of a high volume of customer inquiries regarding bills that were larger than average due to the colder than average temperatures this past winter. Call agents can now capably explain, using an online tool, the direct relationship between temperature and electricity consumption. They now have access to an online tool that tracks daily temperature in the customer's area and correlates it directly to the customer's energy consumption.
	7	Hydro One Inc. should consult with and obtain timely feedback from individuals responsible for contact with customers to ensure that training is effective and supplemented if necessary.	Prior to overhauling "bill literacy" training in the spring of 2014 and revamping our entire quality monitoring program shortly after, input was obtained from frontline staff through focus groups and roundtable discussions. This approach has continued for all subsequent agent training materials development.
	8	Hydro One Inc. should consider providing additional training to call centre and Customer Relations Centre staff in technical and other operational issues to enable them to resolve customer service concerns more effectively.	Hydro One has provided additional training to both call centre and complaints-handling staff on technical matters as well as current or emerging issues. This began early in the spring of 2014 and continued throughout the year on topics that included larger than average bills, setup of payment arrangements, and "soft" skills for helping customers with billing concerns or particular hardships. This will be an ongoing process.
	9	Hydro One Inc. should ensure that it regularly provides clear, timely and accurate scripts for use by call centre staff to address billing and other customer service issues as they arise.	In April 2014, Hydro One undertook a full review of call centre agent scripts, with the most frequently used scripts reviewed first (i.e. payment arrangements, estimated bills). Going forward, Hydro One is providing scripts or information on any billing or customer service issues that arise as soon as they become known. Call centre agents are also more empowered to focus on the quality of the conversation and follow the spirit of the script rather than directly reading it.
	10	Hydro One Inc. should consult technical and front line call centre staff in the development of scripts to ensure that it provides the tools necessary to ensure effective customer communications.	Hydro One revamped its quality assurance program in the spring of 2014, utilizing frequent focus groups with staff in both call centres. Obtaining call agent staff feedback is now a part of Hydro One's training and scripting development process so that agents can take ownership of the scripts and guide the company's efforts to resolve customers' issues.
	11	Hydro One Inc. should ensure that evaluation of staff and call centre agents readiness is included in pre-implementation business readiness assessments proceeding major system changes that impact customers.	For major customer facing system changes, including other initiatives mentioned in this plan (such as Bill redesign), Hydro One will ensure that a readiness assessment is completed prior to changes being implemented.

Hydro One - Response to Recommendations

Topic	#	Recommendation	Response
Enhancing Call Intake and Quality Monitoring	12	Hydro One Inc. should conduct research on call intake practices, and revise its performance measures to reflect public sector best practices and greater emphasis on the quality of calls and customer outcomes.	Hydro One and its new outsource provider are looking to best practices to guide customer service efforts and quality assurance. Information gathering goes beyond utilities and looks to what is the highest standard. Customer Satisfaction and First Contact Resolution measures are built into the outsource's performance agreement and are monitored and reviewed daily by Hydro One management. The new speed-of-answer service level standard Hydro One now operates under and achieves is top quartile within the industry.
	13	Hydro One Inc. should engage in more robust monitoring of the quality of call centre calls through more extensive sampling of recorded calls, live call monitoring, random spot checks, and the introduction of "secret shopper" calls.	As early as March 2014 and throughout the year, Hydro One staff listened to and evaluated calls and engaged in "secret shopper" activities. Feedback the company collected was leveraged in updating agent scripts, training, and the revamped quality program. Hydro One's executive 'Call A Customer' program, introduced in July of 2014, includes live call monitoring. Hydro One also randomly spot checks calls as a part of its recently-revamped call quality program.
	14	Hydro One Inc. should engage an independent external third party to assist in conducting random audits of call quality.	Hydro One currently has an independent quality team within its outsource conduct random sample audits of call quality using an agreed upon standard. Once the new quality program is mature, Hydro One will bring in a third party to audit call quality to ensure that these measures and efforts will ensure a high standard of performance.
	15	Hydro One Inc. should review and update its call evaluation and call quality scoring standards to ensure that they reflect its goal of customer-centered services.	Hydro One began revamping its quality assurance program in the spring of 2014 and the rollout of the program is nearing completion. This effort included a total redevelopment of call evaluation and call quality scoring standards to reflect a stronger focus on the customer experience.
	16	Hydro One Inc. should develop customer service quality standards for the Customer Relations Centre.	Hydro One is developing a set of standards for calls and case work in the Customer Relations Centre (CRC) with the help of external expertise. These standards will be implemented in the summer of 2015.
	17	Hydro One Inc. should record Customer Relations Centre calls and develop a call monitoring program for the call centre, including live call monitoring, random spot checks and secret shopper calls.	Call recording, live monitoring, and spot checks are being implemented in the Customer Relations Centre to support the evaluation of calls and case work to the customer service quality standards.
	18	Hydro One Inc. should continue to have managers located in the main call centre to ensure robust on-site monitoring.	Hydro One managers have been located on the call centre floor and actively engage the service provider and the call centre staff on a daily basis.
	19	Hydro One Inc. should conduct research and consult with customers and other stakeholders to evaluate whether there are other, more accurate means of measuring and reporting on customer satisfaction, and change its survey and reporting practices accordingly.	Hydro One uses two established market research firms to conduct customer satisfaction transactional and perception surveys. The company continually refines these programs to ensure that they depict an accurate picture of customer experience. Hydro One now places greater emphasis on transactional surveys, so that current information on customer experience is obtained immediately after-the-fact and corrections to in-flight programs can be made. In instances where a surveyed customer says they are dissatisfied with a service or interaction, the research firms probe deeper for root cause and collect verbatim comments from the customer; this information is provided directly to Hydro One for analysis and action.
	20	Hydro One Inc. should conduct customer satisfaction surveys to those using the Customer Relations Centre and use the results to plan for operational improvements.	Starting in the week of May 10, 2014, Hydro One implemented customer satisfaction surveys for Customer Relations Centre-handled complaints.

Hydro One - Response to Recommendations

Topic	#	Recommendation	Response
Transforming Corporate Culture and Governance	21	Hydro One Inc. should establish strategic objectives for its corporate scorecard, as well as for individual managers, related to changing its organizational culture to reflect public sector values.	In June of 2014, Hydro One's President and CEO introduced all Hydro One employees to Five Core Values: Customer Caring, Safe Workplace, Execution Excellence, People Powered and One Company. Performance Management for all management staff incorporates all five core values and they are accountable to work with their manager to set specific and measurable goals under this framework. 2015 is the first year that management performance will be measured in this new context and the company commits to improving the process to foster a positively changed corporate culture as evidenced by improved customer experience.
	22	Hydro One Inc. should ensure that timely risk assessments and "lessons learned" evaluations take place throughout all stages of project planning, implementation, and stabilization. It should consider whether the impact on customers has been appropriately identified and addressed throughout mitigation and contingency planning, as well as communication strategies.	Hydro One will undertake formal risk assessments at key milestones for all major customer-facing initiatives. Hydro One appointed a new Chief Risk Officer in April 2015; this position reports directly to the CEO and has accountability for ensuring compliance with this requirement. Hydro One has adjusted its risk tolerances for customer impacts to increase focus on customer risk and ensure mitigation and contingency planning.
	23	Hydro One Inc. should ensure that executive management and the board of directors are immediately alerted to any signs of systemic customer service and billing problems, including rising complaint levels.	Regular reports to the Executive Committee now include customer service "health" metrics. Board and Board Committee reporting also include emerging customer service issues and measures of customer service process "health".
	24	Hydro One Inc. should ensure that, in addition to regular briefings on complaint statistics, its executive management and board of directors routinely receive information about complaints and inquiries from all sources, as well as details of problem trends and individual cases reflecting egregious customer service and errors.	Backlog of complaints is a statistic reported regularly to the Executive and Board Committee level. Patterns and emerging trends in complaints are included as appropriate. Since March of 2014, the Vice President of Customer Service has received daily complaints statistics and any identified trends; this process will continue.
	25	Hydro One Inc. should ensure that executive managers and the board of directors are regularly and fully briefed about the cumulative impact and nature of customer service and billing issues.	Regular reports to the Executive Committee now include customer service "health" metrics, and this will continue. Board and Board Committee reporting includes emerging customer service issues and measures of customer service process "health", including volumes, complaint backlogs and other cumulative customer service impacts.
	26	Hydro One Inc. should continually reinforce for its staff, through training and direction, that the purpose of preparing billing and customer service statistics is to enable the company to have a clear, objective and accurate understanding of how well it is serving its customers.	In early 2014, the company made operational and customer statistics a core part of routine discussions and communications with staff. In the call centre this includes the display of relevant billing and call handling statistics on television screens and display boards throughout building, starting at the entrance. In addition, key related metrics such as customer satisfaction and first call resolution are part of corporate performance targets.
	27	Hydro One Inc. should prepare statistics in a consistent, clear, and standardized format, accompanied by meaningful and honest analytics.	Hydro One has standardized its method for presenting its metrics in a clear, consistent format.
	28	Hydro One Inc. should create a customer service committee of the board of directors to highlight the significance of issues affecting its customers, meet with customers and customer groups to gain a better understanding of customer service issues, and effectively address systemic concerns.	The Business Transformation Committee of Hydro One's Board of Directors currently includes customer service performance as an element of its mandate. This includes oversight of Management's activities specific to customer issues and trends. Future Board Committee mandates and structures are the purview of the Board.
	29	Hydro One Inc. should ensure that its board of directors receives sufficient training to understand technical aspects of the company's operations, key performance indicators and other information relevant to customer service.	Board Education on customer service operations and metrics is provided.
	30	Hydro One Inc. should ensure that it has adequate customer service and technical resources to address customer service issues.	Hydro One's Customer Service team now has the authority to pull-in additional service or technology resources from elsewhere in the company to address customer service issues as they arise. This was implemented in 2014 and was particularly valuable in resolving the backlog of complaints escalated to the Customer Relations Centre.

Hydro One - Response to Recommendations

Topic	#	Recommendation	Response
Improving Customer Service Practices	31	Hydro One Inc. should develop a system to ensure that timely refunds are available to customers who have overpaid their accounts, through inadvertence or system error.	Hydro One offers customers the option of a refund cheque or credit upon request for inadvertent or system errors. The company is taking steps to ensure that these are issued in a timely manner.
	32	Hydro One Inc. should redesign its bills to ensure maximum clarity.	Hydro One is performing an extensive review and redesign of the bill format in 2015, with a plan to implement a new bill in 2016. The bill redesign will be based on industry best practices, and will leverage significant customer and front line employee feedback to ensure maximum clarity. Note that, as this is a major customer-facing initiative, Hydro One will incorporate all the lessons learned from the recent billing issues to protect customer experience and mitigate disruption.
	33	Hydro One Inc. should consider best billing practices and consult its customers and other stakeholders in redesigning its bills to ensure that any revisions actually meet customer needs.	The 2015 bill redesign process will include multiple input opportunities and design iteration checkpoints with customers and employees. Hydro One will look to current/recent successful bill redesign initiatives in the sector for guidance.
	34	Hydro One Inc. should prepare a single itemized bill, rather than multiple bills, to address rebilling because of mistakes, prolonged estimates, or other circumstances, along with accompanying correspondence setting out a clear explanation as to why the account has been reconciled.	System changes to generate a "single itemized bill" are under evaluation, with anticipated implementation in the first quarter of 2016.
	35	Hydro One Inc. should post a clear explanation of the complaint process, including information about call centre and Customer Relations Centre escalations, and reference to external referrals.	Hydro One has a formal process for complaints management; any customer has the right to have an issue escalated. Hydro One will clarify its complaint process on its website.
	36	Hydro One Inc. should ensure that the Customer Relations Centre staff consistently provide external referrals to the OEB, the Ontario Ombudsman and other relevant bodies where appropriate.	Hydro One refers matters to external agencies responsible for relevant topics (e.g. OEB, IESO, Ombudsman) where appropriate. This is an area that has been emphasized in recent script revisions and quality training for call centre agents.
	37	Hydro One Inc. should develop a procedure to ensure that customers are consistently offered clear, detailed and accurate explanations as well as apologies for poor service.	When Hydro One revamped "bill literacy" training in the spring of 2014, these key call handling concepts and approaches were incorporated. This was rolled out to staff using a specific service model that emphasizes listening, acknowledgment, and apology as a way of recovering a situation and building rapport with customers. This was built into the revamped quality training program in 2014 and continues to be reinforced.
	38	Hydro One Inc. should ensure that its efforts to resolve billing issues are adequately monitored and coordinated to prevent duplication, inconsistency and negative impact on its customers.	Monitoring and coordination of billing resolution was implemented in April 2014 to provide visibility on all customer facing billing issues in order to drive timely resolution and a consistent customer treatment.

Hydro One - Response to Recommendations

Topic	#	Recommendation	Response
Committing to Customers	39	Hydro One Inc. should ensure that its customer commitments initiative has strong senior leadership and robust planning, monitoring, and reporting.	In the fall of 2014, Hydro One established a Customer Service Advisory Panel (the Panel). The Panel acts as an independent body that will ensure the Company is living-up to specific measurable customer service commitments. We have been working diligently with the Panel to finalize a comprehensive set of customer commitments as well as the means by which the Panel will assess and report on our progress against the commitments to ensure the Company is accountable to the highest standards. Over the longer-term, we will also look to the Panel to advise Hydro One leadership with respect to establishing and implementing new/revised customer service policies, approaches and products. Hydro One's panel includes the President of Credit Canada Debt Solutions, the President of Laurentian University, the former Chief of the Saugeen Ojibway Nation, and the President and CEO of the Forest Products Association of Canada.
	40	Hydro One Inc. should post regular status updates on the progress of its customer commitment initiative on a prominent place on its website for public consultation.	In the fall of 2014 Hydro One posted draft commitments on its website and invited customers to participate in their refinement. Over 60,000 customers responded to the survey. Once the Customer Service Advisory Panel has completed its review of Hydro One's Customer Commitments, including customer feedback obtained during this survey process, the commitments will be posted publicly.
	41	Hydro One Inc. should post the final customer commitment document in a prominent place on its website.	Once the Customer Service Advisory Panel has completed its review of Hydro One's Customer Commitments, they will be posted prominently on the company's website.
	42	Hydro One Inc. should set timelines for the completion of the service metrics and public scorecard to accompany the customer commitment document, and ensure that these are prepared on an expedited basis.	Hydro One is working very closely with our Customer Service Advisory Panel to finalize the customer commitments. Hydro One anticipates this work will be completed in mid-2015.
	43	Hydro One Inc. should post service metrics and the public scorecard related to the customer commitment document prominently on its website and ensure that these are regularly updated.	The service metrics will be posted on Hydro One's website once they are finalized. Additionally, the Panel will produce an independent report on its assessment of Hydro One's customer improvement activities.
	44	Hydro One Inc. should ensure that it provides clear and transparent explanations for the statistical information and other evaluations that it posts about success in meeting its customer commitments.	Hydro One's progress in meeting our commitments will be evaluated by the independent Customer Service Advisory Panel members. Hydro One will provide full explanations of all metrics and evaluations.
	45	Hydro One Inc. should post examples of cases where it has met and/or failed to meet its commitments to promote organizational learning, public accountability and transparency.	Hydro One's success in meeting our commitments will be evaluated by the independent Customer Service Advisory Panel members. Their conclusions will be shared publicly, to increase accountability and transparency.
	46	Hydro One Inc. should ensure that the customer service advisory panel is provided with sufficient information and opportunities to enable it to function effectively.	Education for the Customer Service Advisory Panel has been an ongoing priority since the fall of 2014. A subject matter expert on global best practices in Utility Customer Service is also serving as an advisor to the Panel to support this effort.
	47	Hydro One Inc. should publish information about the customer service advisory panel's activities and the contribution it has made to customer service initiatives.	Once the Customer Service Advisory Panel has completed their initial report, the findings will be shared publicly. Their ongoing contribution, the metrics and the Commitments will become a continuous improvement process.
	Improving Collection Practices	48	Hydro One Inc. should publish disconnection moratorium dates annually, refer to them in communications about collections during the winter months, and abide by them,
49		Hydro One Inc. should develop a process that ensures individual circumstances are consistently and fairly taken into account when resolving collection matters.	Hydro One's collections program needs to balance compassion for customers and fairness for all ratepayers. Steps will be taken to ensure individual circumstances are taken into account, especially customers in financial difficulty, but ultimately customers need to pay for the electricity they consume as the cost of unpaid bills is borne by other customers.
50		Hydro One Inc. should ensure that all changes in bill collection initiatives are thoroughly researched and planned, and include pre-implementation consideration of customer service impacts, risks and mitigation strategies.	As Hydro One restarts its collection program, we will ensure that the appropriate care is given to minimize customer service impacts.

Hydro One - Response to Recommendations

Topic	#	Recommendation	Response
Clarifying Classifications	51	Hydro One Inc. should post clear and easily accessible information on its website informing customers about the significance of different density classifications and their relationship to rates.	This information is already posted on Hydro One's website at www.hydroone.com/MyHome/MyAccount/UnderstandMyBill/Pages/DeliveryRates .
	52	Hydro One Inc. should post information about the density classification review process on its website.	Hydro One will post this information on its website.
	53	Hydro One Inc. should develop a clear, consistent and fair policy for retroactive adjustment of accounts that have been subject to inaccurate density classification.	The policy was developed in March of 2015, following the Ontario Energy Board's decision on density classification.
	54	Hydro One Inc. should ensure that whenever a customer request results in a density reclassification, neighboring properties are reviewed to assess whether the same adjustment should apply to them.	A review process is being developed, with anticipated implementation by the end of 2015.
	55	Hydro One Inc. should inform individual customers, in clear language, of the significance of their rate classifications in terms of billing, and include information about how to request a change in classification if they believe their property is misclassified.	Hydro One's Conditions of Service and other appropriate communication vehicles will be enhanced to provide additional clarity for customers.
	56	Hydro One Inc. should post clear information about the different rate classifications (such as general service) and their impact on billing on its website, and include information about how customers can request a change in reclassification if they believe their property is misclassified.	Information on rate classifications is available on Hydro One's website at http://www.hydroone.com/MyHome/MyAccount/UnderstandMyBill/Pages/ServiceTypes.aspx . Hydro One will add instructions on how customers can request a review if they believe they have been incorrectly classified.
	57	Hydro One Inc. should ensure that call centre agents are instructed to confirm the use being made of the property when setting up or transferring accounts that are classified as general service to ensure proper classification.	This existing process was enhanced in January 2015.
	58	Hydro One Inc. should ensure that when accounts are created online, the nature of the service is confirmed to ensure proper classification.	Hydro One agrees with this recommendation. Hydro One will evaluate the recommendation to determine how best to implement, with anticipated implementation by the end of 2015.
	59	Hydro One Inc. should develop a transparent and consistent process for providing retroactive credits and refunds when it is discovered that an account has been misclassified, and post information about this process on its website.	Hydro One agrees with this recommendation. Hydro One will evaluate the recommendation to determine how best to implement, with anticipated implementation by the end of 2015.
	60	Hydro One Inc. should ensure that it does not issue retroactive bills in contravention of the Retail Settlements Code, and should train call centre and Customer Relations Centre staff so that they understand and apply the two-year billing limit.	An interim process was implemented in December 2014. A long term solution is scheduled to be implemented in mid-2015.
	61	Hydro One Inc. should prominently post information on its website about the two-year restriction for collecting charges from residential customers for under billing.	Hydro One will post information about the two year limitation on collecting charges from customers who have been under-billed.
	62	Hydro One Inc. should revise its goodwill credits policy to eliminate reference to "goodwill", post the revised document on its website, and ensure that it is applied consistently.	Hydro One revised its policy in 2014 to provide for greater consistency in applying credits associated with failing to provide acceptable service, and will continue to monitor for consistent application of the policy.
	63	Hydro One Inc. should take steps to revise its conditions of service to provide customers with a right to receive service charge credits if they do not receive bills, or receive erroneous bills.	As noted in the Report, this has been our practice since early 2014. This will be communicated in the next revision of our Conditions of Service.
Lessons Learned	64	Hydro One Inc. should use the customer relations fallout associated with the new CIS as a learning tool for its managers.	As noted in the Report, the "Call a Customer" executive training program was introduced in the summer of 2014. This program includes a detailed review of the CIS experience and lessons learned. To date, over 150 managers and executives have completed the program.
Progress Reports	65	Hydro One Inc. should report back to my Office in six months' time on progress in implementing my recommendations, and at six-month intervals thereafter until such time as I am satisfied that adequate steps have been taken to address them.	Hydro One will be open and transparent in its efforts to improve customer service and will report back to the Office of Ombudsmen on this investigation as scheduled.