

Les services publics se préparent à une nouvelle ère de choix pour les clients

Un article de la série *Idées brillantes*



Dans le secteur de l'énergie et des services publics, la transformation des modèles d'affaires des énergies alternatives et l'arrivée possible de nouveaux concurrents ont créé un sentiment d'urgence quant à l'amélioration des relations avec les clients.

Ce qui a commencé par les attentes changeantes des clients, suivant la tendance dans d'autres marchés de services (p. ex. le commerce de détail, les services bancaires et les télécommunications), a été amplifié par la perspective d'une diversification des choix pour les clients en ce qui concerne les sources d'énergie. La combinaison de ces forces a provoqué une course pour la fidélisation des clients. Les entreprises de services publics qui fidélisent leurs clients consolideront leur position, tandis que celles qui ne le font pas seront plus vulnérables aux perturbations des nouveaux venus sur le marché, comme les fournisseurs d'énergie distribuée hors réseau, et des énergies alternatives. L'article qui suit explore le contexte actuel, les divers enjeux et la manière dont les services publics canadiens peuvent réagir.

Contexte actuel

Dans certains secteurs, les clients s'attendent à ce qu'on leur offre des services à leurs conditions; l'influence de cette tendance se fait maintenant sentir dans le secteur de l'énergie. L'émergence de technologies et de modèles d'affaires perturbateurs commence à donner aux clients plus de contrôle, leur offrant des options plus écologiques, plus fiables et potentiellement moins coûteuses grâce au stockage d'énergie ou à la génération d'énergie de secours.

Au moment de choisir une énergie domestique ou d'entreprise, les clients recherchent principalement une énergie plus verte, plus abordable et plus fiable. Connaissez-vous les autres critères? Par exemple, qu'en est-il du fait d'être déclaré « innovation-vérifiée », un peu comme le crochet vérifié recherché sur les plateformes de médias sociaux populaires? L'autonomie énergétique serait-elle la prochaine étape du statut social concurrentiel? Les clients qui possèdent aussi une voiture électrique pourraient, probablement pour la première fois depuis l'invention du moteur à combustion, s'affranchir des compagnies pétrolières. En poussant un peu plus loin, le consommateur peut également devenir un producteur « prosommateur » et vendre de l'énergie au voisinage¹. Pour les générations plus jeunes qui apprécient l'esprit d'entrepreneuriat, ce sont des options intéressantes.

Pour explorer la probabilité que l'une de ces idées s'impose, les services publics doivent examiner les données démographiques. Quel est l'âge des clients à cette adresse? Combien d'argent gagnent-ils? Quel est leur rapport à l'énergie? En général, les entreprises de services publics ne connaissent pas ces renseignements ou du moins pas avec l'exactitude nécessaire pour prendre des décisions. Mais la segmentation démographique gagne en importance et pourrait bientôt être primordiale pour les entreprises. La première étape pour y parvenir consiste

à instaurer la volonté de connaître le client, puis à faire ce que d'autres leaders du marché ont fait : s'orienter vers une « segmentation individuelle ». Les clients s'habituent à ce que le monde qui les entoure soit de plus en plus adapté à leurs besoins, qu'il s'agisse du magasinage en ligne, des médias sociaux ou d'être servis selon leurs préférences. Il en ira de même à divers degrés pour ce qui est de l'énergie.

Au Canada, compte tenu du climat froid, l'information sur les préférences et les utilisations des clients en matière d'énergie est encore plus utile que dans les climats chauds, surtout lorsqu'on tient compte des clients qui vivent à la limite du réseau ou dans des collectivités éloignées. Les communications peuvent être mieux adaptées si l'on prend conscience du profil énergétique de la maison ou de l'entreprise, ce qui, en fin de compte, rendra les clients plus heureux. Des études² ont souvent montré que de bonnes communications peuvent restaurer ou même accroître la satisfaction des clients en ce qui concerne les pannes de courant. Les entreprises de services publics devraient tirer parti de ces renseignements pour fournir à leurs clients l'information dont ils ont besoin, de manière opportune et pratique, et exploiter ces interactions au fil du temps. Si les entreprises ne comprennent pas ce dont leurs clients ont besoin et pourquoi, elles perdront des occasions potentielles de répondre à ces attentes de manière appropriée et novatrice.

Que devraient faire les entreprises de services publics ensuite?

La recherche de l'excellence opérationnelle continue d'être une bonne façon de générer de la valeur, tout comme les nouveaux produits et services, ainsi que l'introduction de nouvelles façons d'interagir avec les clients, qui contribuent tous à créer une bonne expérience client. Il est toutefois important de s'assurer que les clients apprécient ces nouveaux produits et services. Il est donc impératif de planifier en fonction de perspectives réelles des clients et de revoir continuellement le plan en fonction des renseignements les plus récents.

Connaître les clients (recherche, segmentation, personnages)

Le point de départ logique est d'écouter les clients et de recueillir des perspectives clés à partir de leurs données, d'effectuer des recherches ethnographiques approfondies et de s'efforcer de vraiment comprendre ce qu'ils valorisent. Assurez-vous qu'il y a un répertoire pour ces renseignements (p. ex. un programme de gestion des relations avec les clients) et que les données qui y sont consignées peuvent évoluer de façon organisée au fil du temps. Le suivi de ces données permettra à l'organisation de comprendre où les tendances, comme l'adoption de l'énergie distribuée, s'accroissent. C'est là que la segmentation de la clientèle et les personnages peuvent être utilisés, pour aider à délimiter la démographie et à élaborer des descriptifs pour les groupes de clients afin de comprendre où les comportements changent, à quelle vitesse et pourquoi.

Connaître les parcours des clients (moments qui comptent)

Les parcours des clients permettent une compréhension importante des principaux points de contact et jalons de chaque service auprès de ses clients. Pour chaque segment de clients, il est essentiel de repérer deux ou trois points critiques qui peuvent rendre l'expérience positive ou négative dans le parcours intégral. Le guide stratégique pour améliorer la compréhension de ces « moments qui comptent » est assez simple et, parce qu'il a été utilisé par des secteurs adjacents, comme les télécommunications, il n'a pas

besoin d'être entièrement créé à partir de rien; il doit simplement être adapté. À mesure que les entreprises de services publics améliorent leur rendement dans ces moments qui comptent, l'information et les tendances deviendront plus claires et donneront lieu à une meilleure prise de décisions axée sur les données pour rehausser l'expérience client.

Concevoir des stratégies clients

À partir d'un ensemble fondamental de connaissances sur les clients, les entreprises de services publics peuvent concevoir des stratégies clients qui intègrent (ou stimulent) la stratégie globale de l'entreprise. De telles stratégies pour le secteur des services publics devraient chercher à établir les attentes de service pour les différents segments et à définir les mesures à court et à long terme pour accroître la satisfaction de la clientèle. À l'instar de la stratégie d'entreprise, il ne suffit plus de déployer cette démarche tous les cinq ans; elle doit évoluer et être actualisée sur une base annuelle.

Favoriser et intégrer les renseignements sur les clients

Grâce à une base d'information, à une compréhension des clients et à une stratégie initiale en place, les entreprises de services publics peuvent exercer une surveillance et tirer des perspectives de l'analyse des données recueillies. Avec le temps, ces perspectives se faufleront de plus en plus dans les activités de marketing et d'exploitation de l'entreprise et même dans la gestion des parties prenantes. Dans un premier temps, les chefs d'entreprise examineront les perspectives pour prendre des décisions, mais après, ces décisions seront plus automatisées. Tout ce que fait l'entreprise de services publics peut être amélioré, et devrait l'être, grâce à de meilleurs renseignements sur l'expérience client et le rendement de ses services.

Envisager de nouveaux produits et services

Dotées de perspectives crédibles, les entreprises de services publics pourront modifier la stratégie d'entreprise et ajouter ou ajuster des produits et services pour répondre aux besoins changeants de leurs clients. Il s'agit d'un point clé pour

les services publics : c'est là que leur compréhension de leurs clients aura une influence importante sur les stratégies et les modèles d'affaires opérationnels qu'ils utilisent pour conserver une longueur d'avance sur les perturbations potentielles du secteur.

Établir un lien entre les renseignements sur le client ainsi que les opérations et la création de valeur

Avec la modernisation des réseaux et l'adoption accrue de nouvelles technologies telles que les véhicules électriques (parcs automobiles et consommateurs), les énergies renouvelables ainsi que les options d'autogénération et de stockage, les entreprises de services publics seront de plus en plus en mesure d'utiliser la planification à court et à long terme ainsi que l'équilibrage de charge de manière à mieux servir leurs clients. Afin d'assurer un approvisionnement fiable en électricité, par exemple, elles peuvent recourir à des stratégies d'effacement de consommation d'électricité pour équilibrer l'offre d'électricité disponible sur le réseau ainsi que la demande des clients. Comme autre exemple, plutôt que d'accroître l'offre d'électricité pour répondre à la demande en période de pointe, elles peuvent prendre des mesures pour réduire la demande au cours des périodes où elle est la plus forte.

Cette idée peut être élargie davantage; selon le contexte, le contrôle du réseau peut aussi entraîner de nouvelles possibilités d'augmentation des revenus. Par exemple, si les entreprises de services publics pouvaient contrôler la charge tout en équilibrant ou en poussant l'offre, elles auraient d'autres possibilités d'arbitrage lorsque l'on exporte de l'énergie (c.-à-d. contrôler de façon dynamique la demande et l'offre d'énergie nationale pour maximiser l'exportation aux heures de pointe). Cette idée n'est pas nouvelle, mais l'aspect temporel et le potentiel de création de valeur ont évolué.



Sommaire

Dans d'autres secteurs, les perturbations ont amené les clients à réclamer de nouvelles options. En réaction, ces secteurs se sont transformés en plaçant les clients au cœur de leurs activités et en trouvant des façons d'apprendre et de les servir différemment, souvent grâce à des expériences uniques ou personnalisées qui reflètent les besoins fondamentaux de chaque segment de clientèle. Cela leur a

permis de rester pertinents pour leurs clients et de réduire au minimum les risques des perturbations tout en assurant leur croissance.

Les clients du secteur de l'énergie et des services publics ne sont pas uniques à cet égard. Par conséquent, comme on peut l'observer dans d'autres secteurs, la course pour satisfaire les clients est engagée.

Vers une série d'articles connexes

Cet article fait partie d'une série qui explore les enjeux auxquels doivent faire face les parties prenantes de l'écosystème de l'énergie, les options qui s'offrent à elles et les mesures prises par d'autres au sein du secteur et ailleurs. Les thèmes abordés dans notre série **Idées brillantes : nouvelles perspectives sur l'avenir du secteur de l'énergie au Canada** comprennent l'évaluation du risque stratégique et les choix intelligents à faire; la transition énergétique par l'innovation et la transformation numérique; l'incidence de l'évolution du point de vue du client; la transition énergétique et ses répercussions opérationnelles; et les cyberrisques de la transition énergétique.

Nous espérons que vous vous joindrez à la discussion.

Personnes-ressources

Andrea Bastin

Associée, Consultation
Deloitte Canada
anbastin@deloitte.ca

Remerciements

Rob Saunders

Directeur principal, Consultation
Deloitte Canada

1. Deloitte. *Exploring the utility customer of the future: Learn about the changing utility customer experience*, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/energy-and-resources/articles/utility-customer-experience-insights.html>, consulté le 11 février 2021.
2. JD Power. *Business Customer Overall Satisfaction with Electric Utilities Climbs*, 13 novembre 2019, <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2019-electric-utility-business-customer-satisfaction-study>, consulté le 1 février 2021.

Brillantes idées : nouvelles perspectives sur l'avenir du secteur de l'énergie au Canada

Explorez la série



Éclairer le discours sur les transitions énergétiques au Canada



**Sortir de sa zone de confort
La transformation numérique dans le secteur de l'électricité et des services publics**

deloitte.ca

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).