

Un nouveau modèle stratégique pour le secteur des services publics

Brillantes idées



La stratégie, c'est faire des choix, comme où jouer et ne pas jouer, comment réussir là où vous avez choisi de jouer, et décider des compétences dont vous aurez besoin et comment les acquérir. Faire ces choix est toujours difficile, mais ce l'est encore plus dans l'actuel contexte de volatilité. Et les choix sont d'autant plus difficiles à faire qu'ils sont associés à des périodes de temps exceptionnellement longues.

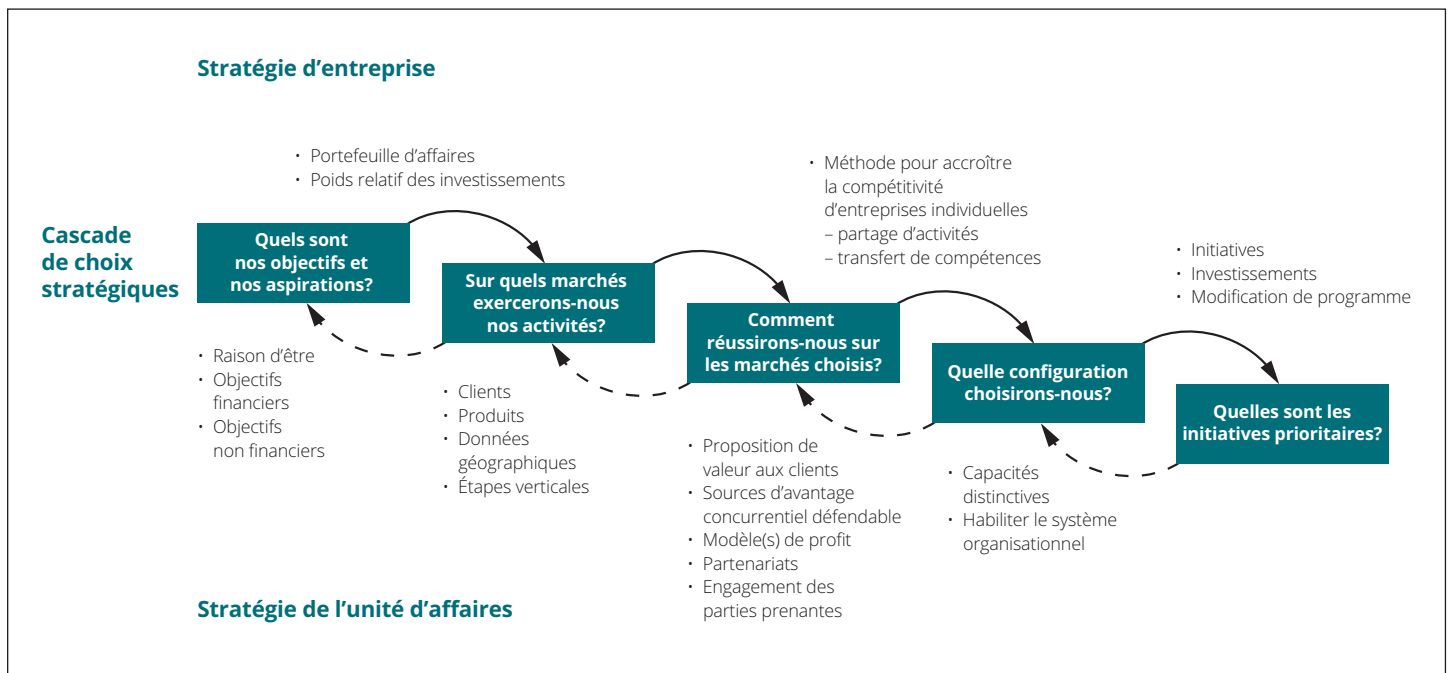
Pendant des décennies, des secteurs comme les technologies et les télécommunications ont suivi une cascade de choix stratégiques pour rester agiles et suivre l'évolution des marchés. À l'inverse, le secteur des services publics a misé sur des choix sûrs portant sur des horizons d'investissement à long

terme et une évolution très lente des technologies opérationnelles. Les chefs d'entreprise ont eu à faire des choix stratégiques relativement simples :

- fonctionner de façon efficace et en toute sécurité;
- obtenir le taux de rendement réglementé de la société ou un taux supérieur;

- envisager l'acquisition de pairs dans d'autres territoires de franchise;
- se transformer en entreprise de multiservices publics et diversifier leur offre de services publics;
- exploiter des entreprises de services non réglementés connexes comme l'échange d'énergie ou la réparation.

Cascade de choix stratégiques¹



Devant ces choix, les entreprises de services publics ont adopté une stratégie de déploiement du capital également assez simple : utiliser efficacement le montant maximal autorisé par l'organisme de réglementation et recevoir un rendement quasi garanti sur ce capital.

Ces dernières années, des menaces sont apparues à l'horizon des territoires de franchise des services publics en raison de la viabilité économique croissante des sources d'énergie décentralisée. Les périodes de planification stratégique raccourcissent, mais les leaders, les gouvernements et les organismes de réglementation du secteur n'ont pas réussi à changer leurs processus. Les mouvements de l'offre et de la demande forcent les chefs d'entreprises de services publics à adapter leur stratégie de croissance, à défaut de quoi ils risquent de se faire distancer. Les décideurs gouvernementaux et les organismes de réglementation devront aider à gérer les changements dans le secteur.

Principaux changements dans le paysage de l'offre et de la demande

Les services publics canadiens doivent être conscients des changements suivants en élaborant des stratégies pour l'avenir.

Approvisionnement

Les progrès réalisés dans le stockage et la production d'énergie décentralisée ont instauré une concurrence dans ce qui était autrefois un marché de monopole. Les consommateurs résidentiels, commerciaux et industriels peuvent maintenant se débrancher en partie ou totalement du réseau d'énergie national. Dans de nombreux États américains, cela peut déjà avoir des retombées économiques positives. Au Canada, il faut plutôt de cinq à sept ans pour atteindre le seuil de rentabilité dans la plupart des régions. Lorsqu'un client choisit de produire lui-même son énergie ou de se débrancher du réseau traditionnel, les coûts de fonctionnement du réseau ne changent pas; dans le pire des cas, ils augmentent. Les revenus diminuent — du fait de l'interdiction des droits d'accès ou autres interventions politiques/réglementaires —, ce qui veut dire que les prix augmentent pour les consommateurs toujours branchés au réseau, qui sont moins susceptibles d'avoir les moyens de se débrancher. La hausse des prix des services publics accroît l'avantage économique lié au débranchement du réseau, la tendance s'accélère dans une relation cyclique, entraînant le secteur dans une spirale descendante.

Les sociétés de l'énergie et des services publics se heurtent également au problème de la propriété. Les contribuables sont généralement propriétaires des services publics au Canada. Alors, que se passe-t-il lorsque les priorités entrent en concurrence? Supposons que le marché connaisse une hausse de la production d'énergie solaire. À première vue, on ne peut que se réjouir : l'énergie produite par les panneaux solaires est plus propre (tout dépendant du bouquet énergétique régional). Mais il y a un revers à la médaille : que fait-on des anciens actifs dont la valeur est maintenant en baisse et que les contribuables continuent de financer?

Prenez, par exemple, le projet de quartier intelligent Sidewalk Labs de Waterfront Toronto, qui a été abandonné. L'intention était de bâtir une communauté autosuffisante, capable de produire sa propre électricité et de vendre le surplus à des immeubles de copropriétés voisins. Mais que peut-il arriver à un tel projet si les abonnés concernés réduisent leur dépendance à l'égard des services publics? Les coûts d'infrastructure de la société ne disparaissent pas simplement parce que ces logements ne sont plus desservis. Nous devons tenir compte des effets à long terme de tels projets, non seulement sur les revenus des services publics locaux, mais aussi sur les coûts pour les résidents dans d'autres parties de la ville.



Demande

On a toujours pu prévoir la demande, qui varie généralement selon des facteurs comme l'heure de la journée, l'environnement et les cycles climatiques. Et l'on peut également la localiser à des points précis du réseau, comme des adresses résidentielles, commerciales et industrielles.

Mais le profil de la demande est en train de changer à mesure que le transport électrique devient plus courant. La Colombie-Britannique et le Québec ont annoncé leur intention d'interdire la vente de véhicules équipés d'un moteur à combustion interne² d'ici 2035. Tous les grands fabricants automobiles ont élaboré des plans ambitieux afin d'agrandir leur parc de véhicules électriques. Selon Bloomberg New Energy Finance, plus de la moitié des véhicules vendus d'ici 2040 seront électriques, si l'on se fie

à ces plans d'expansion³. La demande d'électricité mondiale devrait augmenter de quelque 5 % pendant cette période⁴, soit l'équivalent de 13 millions⁵ de barils de pétrole par jour. L'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) a prédit⁶ récemment que la demande de pétrole atteindrait un plateau d'ici la fin des années 2030 en raison de l'adoption croissante des véhicules électriques et des changements permanents dans les habitudes de consommation liés à la pandémie de COVID-19, comme la transition vers le télétravail. Tout cela combiné au potentiel d'une économie de l'hydrogène en Amérique du Nord, et nous pourrions nous retrouver avec un contexte d'offre et de demande inédit, imprévisible et volatil. Ces changements seraient difficiles et coûteux à gérer pour les réseaux, et difficiles à soutenir pour les réseaux de distribution locale.



Questions essentielles

À mesure que le secteur de l'énergie et des services publics se transforme, les leaders, les décideurs politiques et les organismes de réglementation font face à des choix stratégiques difficiles. Ce sont des décisions difficiles à prendre, mais l'hésitation pourrait coûter cher : destruction de valeur, abandon d'actifs, ralentissement de la croissance économique et mécontentement ou privation des citoyens.

Voici quelques questions essentielles à se poser.

Pour les entreprises

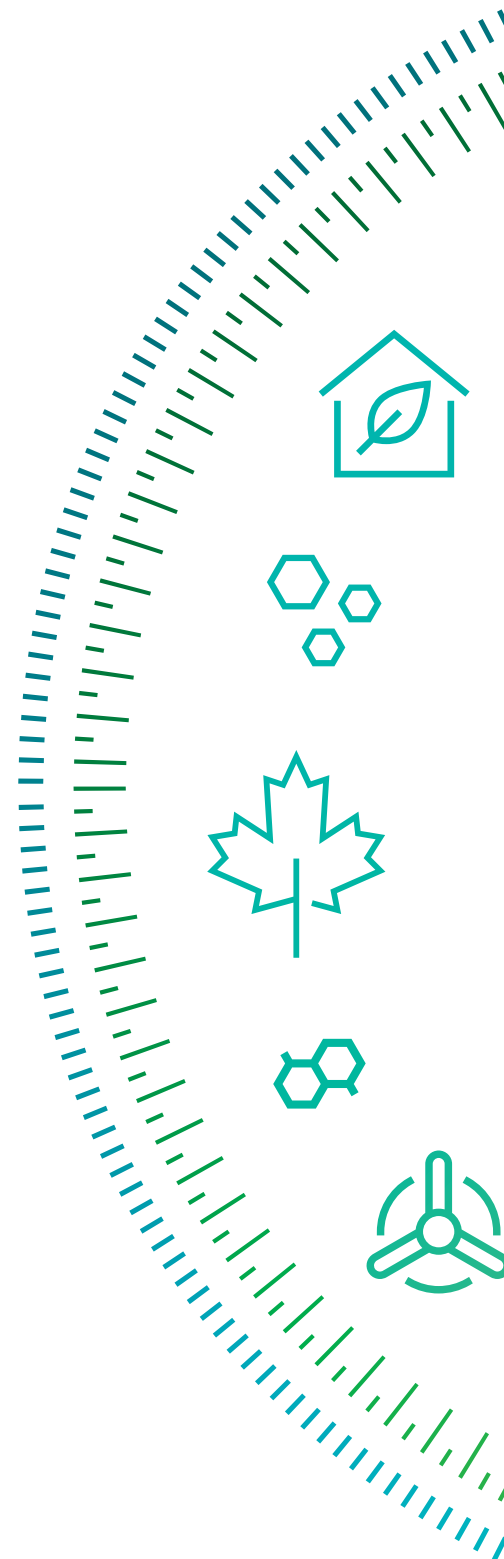
- Quel risque les changements de l'offre et la demande font-ils peser sur nos activités de base?
- Devrions-nous continuer d'investir dans nos services publics réglementés de base ou devrions-nous nous diversifier et répartir le capital entre différents secteurs à croissance élevée dont les rendements sont moins sûrs et plus volatils?
- Comment optimiserons-nous notre stratégie de croissance pour nous assurer que le réseau peut soutenir une nouvelle offre intermittente et mouvante, en plus des pressions sur la demande exercées par la production décentralisée et l'électrification des transports?
- Comment convaincrions-nous l'organisme de réglementation que ces investissements sont nécessaires?

Pour les gouvernements

- Qui paiera pour la modernisation nécessaire des réseaux d'électricité pour répondre à la nouvelle demande?
- Quelle est la conséquence plus générale des choix politiques liés aux réseaux d'électricité?
- Est-il toujours pertinent que l'énergie relève de la compétence provinciale? Le gouvernement fédéral devra-t-il jouer un rôle accru pour optimiser les avantages pour tous les citoyens?

Pour les organismes de réglementation :

- Comment concilier la gérance de l'infrastructure de réseau avec l'innovation possible de valeur pour les abonnés?
- La région est-elle préparée aux scénarios plausibles liés à l'avenir de l'énergie, et quels sont les plans d'intervention?



Interventions stratégiques

Le nouveau modèle stratégique des entreprises de services publics exigera des approches innovantes. Voici quelques aspects à considérer :

Fréquence de planification stratégique

Dans un contexte où tout change très vite, une planification quinquennale n'arrive plus à tenir le rythme. Les stratégies doivent maintenant être évaluées annuellement ou même plus fréquemment⁷.

Travail d'équipe

De nombreuses parties de l'entreprise sont touchées par la dynamique en transformation du secteur. Il y a donc un besoin croissant de cohésion interne, de compréhension et d'harmonisation. La stratégie doit être élaborée en collaboration par l'ensemble de la haute direction et leurs équipes, et toutes les parties doivent s'engager à créer l'adhésion organisationnelle nécessaire à la transformation.

Approche écosystémique

Il sera de plus en plus difficile pour les leaders de concevoir des stratégies gagnantes viables sans tenir compte de l'écosystème dans lequel ils évoluent. Les producteurs d'énergie décentralisée, les acteurs de l'infrastructure de charge, les transporteurs, les organismes de réglementation et les gouvernements doivent travailler de concert, avec l'objectif commun de répondre à la demande des consommateurs.

Façonner l'orientation future des services publics

Le secteur canadien des services publics est confronté à un avenir incertain, mais pas sans issue. Pour de nombreuses régions, les changements dans l'environnement externe ne sont pas pour dans quelques décennies. Ils sont imminents. Dans un contexte où l'abordabilité, les changements climatiques, les choix des consommateurs et l'innovation retiennent l'attention des gouvernements et des organismes de réglementation, il y a bel et bien une occasion de croissance sur le marché de l'énergie et des services publics, même si elle est complexe. Pour relever le défi, il faudra un leadership solide et un processus décisionnel robuste.

Accent sur les régions

Cela peut sembler une évidence, mais les dirigeants doivent agir de façon hyperciblée. Ils doivent séparer ce qui se passe à l'échelle nationale de ce qui se passe sur leur territoire. Les services publics des provinces voisines devront faire face à des réalités et à des choix énergétiques très différents des leurs. Toutes les tendances dans le secteur devront être mises en contexte, et une analyse attentive devra être faite de la dynamique en transformation du contexte politique jusqu'aux conditions météorologiques.

Horizon double

Face à un avenir incertain, les fournisseurs de services publics doivent se doter de stratégies à court et à long terme. Ils doivent penser à la durée de vie des infrastructures (plus de 20 ans) en même temps qu'aux changements à court terme.

Une approche macroscopique et microscopique⁸ — un concept créé pour aider les secteurs confrontés à un avenir flou — peut aider à regarder au-delà du court terme. Par exemple, si les courbes nivelées des coûts des technologies et de l'énergie solaires sont bien établies dans votre région, le temps nécessaire pour amener le coût de l'énergie solaire à parité avec l'électricité traditionnelle peut paraître incertain à court terme, mais prometteur à long terme. Qu'est-ce que cela signifie pour votre entreprise?

Réflexion fondée sur des scénarios

Personne ne sait de quoi l'avenir sera fait, et les fournisseurs de services publics doivent apprendre à composer avec cette incertitude. Ils peuvent toutefois prévoir les principaux facteurs d'incertitude. En fondant leur réflexion sur des scénarios et des capacités de détection, les leaders trouveront le courage et la détermination nécessaires pour mener leur entreprise pendant cette période difficile⁹. Les services publics devront se munir d'un éventail de choix avantageux fondés sur des décisions qui fonctionnent dans n'importe quel scénario, ou à tout le moins d'un manuel pour faire les choix difficiles auxquels ils seront confrontés.

Stratégies bancales à proscrire

La cascade de choix stratégiques ne finit pas avec les aspirations, les marchés choisis et la façon de réussir. Les choix qui orienteront l'avenir organisationnel et opérationnel d'une entreprise doivent correspondre aux initiatives prioritaires de celle-ci. Sans une connexion forte entre les différents éléments de la cascade de choix, la planification de la stratégie deviendra un exercice théorique ou elle se perdra dans une mauvaise exécution.



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 **Brillantes idées : 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.

Personne-ressource

Gavin McTavish

Leader national, Conception stratégique et opérationnelle

Deloitte Canada

gmctavish@deloitte.ca

Remerciements

Rob Saunders

Directeur principal, Consultation

Deloitte Canada

1. La cascade de choix stratégiques et le cadre Jouer pour gagner ont été conçus par Roger Martin lorsqu'il faisait partie de Monitor Deloitte et popularisés dans son livre à succès *Playing to Win*.
2. Jarratt, Emma. « Quebec to ban sale of new gas vehicles by 2035 », *Electric Autonomy Canada*, 16 novembre 2020, <https://electricautonomy.ca/2020/11/16/quebec-ban-new-gas-vehicles-2035/>
3. Bloomberg NEF. « Electric vehicles will compose more than 50% of new car sales by 2040 », 11 juillet 2017, <https://www.utilitydive.com/news/bnef-electric-vehicles-will-compose-more-than-50-of-new-car-sales-by-2040/446784/>
4. Bloomberg NEF. *Electric Vehicle Outlook 2020 Executive Summary*, <https://about.bnef.com/electric-vehicle-outlook/>
5. Scott, Mike. « Electric Models To Dominate Car Sales By 2040, Wiping Out 13m Barrels A Day Of Oil Demand », *Forbes*, 10 juin 2019, <https://www.forbes.com/sites/mikescott/2019/06/10/electric-models-to-dominate-car-sales-by-2040-wiping-out-13m-barrels-a-day-of-oil-demand/?sh=740b1f2e342e>
6. BOE Report. « OPEC, in major shift, says oil demand to plateau in late 2030s », 8 octobre 2020, <https://boereport.com/2020/10/08/opec-in-major-shift-says-oil-demand-to-plateau-in-late-2030s/>
7. Tuff, Jeff et Steven Goldbach. *Detonate: Why – And How – Corporations Must Blow Up Best Practices (and bring a beginner's mind) To Survive*, Wiley, 8 mai 2018.
8. Hagel, John et John Seely Brown. *Zoom out/zoom in: An alternative approach to building a strategic plan for businesses* | *Deloitte Insights*, Center from the Edge, Deloitte, 16 mai 2018.
9. Goodman, Jonathan, et autres. *COVID-19: Confronting uncertainty through & beyond the crisis (deloitte.com)*, Monitor Deloitte, avril 2020.

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



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

deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

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 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence | Deloitte Canada. 21-3536205