

Sortir de sa zone de confort

La transformation numérique dans le secteur de l'électricité et des services publics

Un article de la série *Idées brillantes*



Nous avons parfois l'impression d'être dans un cycle interminable d'innovation et de maturation. Nous avons pu l'observer dans les années 80 avec la migration des ordinateurs centraux vers un système informatique client serveur et dans les années 90 avec la croissance rapide des sociétés point-com. Les technologies sont parfois à l'origine de véritables révolutions, et la plus récente est celle du numérique.

Cette révolution numérique a d'ores et déjà créé une nouvelle normalité dans de nombreux secteurs, mais pas dans celui de l'électricité et des services publics qui tarde à y prendre part. Fondamentalement, les sociétés énergétiques continuent d'appliquer leur bon vieux modèle. Certaines ont intégré quelques outils numériques (ou parlent de le faire), mais elles ne se sont pas converties au numérique pour autant. Leurs plateformes numériques sont encore à un stade embryonnaire et elles ne sont pas vraiment encore engagées sur la voie de la transformation numérique¹.

Les consommateurs affirment de plus en plus leur volonté de contrôler leur expérience de consommation, de décarbonisation et d'électrification. Les pressions exercées pour le changement n'ont donc rien d'étonnant. Comme cela a souvent été le cas par le passé, les véritables perturbations et changements viendront probablement de concurrents non traditionnels parce que les sociétés énergétiques traditionnelles sont lentes à adhérer au changement. Ainsi, dans le sillage des nombreuses pannes de courant causées par les récents incendies de forêt en Californie, la demande de tuiles solaires photovoltaïques de Tesla et de dispositifs de stockage de l'énergie a explosé. Assisté-t-on à l'avènement d'un nouveau modèle d'affaires où l'achat d'une voiture sera désormais

associé au mode d'alimentation électrique des habitations? Les géants technologiques, comme Alphabet et Amazon, réussiront-ils à grouper l'achat de leurs produits intelligents pour la maison à celui d'un système résidentiel d'alimentation électrique? Un modèle d'affaires novateur de cette nature pourrait procurer à des acteurs non traditionnels les munitions nécessaires pour mettre sur la touche les sociétés de services publics.

Répercussions pour les sociétés canadiennes de services publics

Si la nécessité du numérique pour contrer la concurrence de nouveaux venus dans le secteur de l'énergie est discutable, les avantages du numérique, eux, sont incontestables. Au Canada, l'immensité du territoire à desservir et la densité relativement faible de la population gonflent les ratios immobilisations-clients et immobilisations-surface par rapport à ceux des sociétés américaines équivalentes². Si on ajoute la rigueur des hivers qui réduit la durée de vie utile de l'équipement, les coûts de distribution de l'électricité sont supérieurs au Canada. Le numérique offre aux organisations les meilleurs outils pour aplanir bon nombre de ces difficultés.

Lorsqu'elles se dotent de capacités numériques robustes, les sociétés de services publics arrivent à détecter ou à prévoir

plus rapidement les pannes de réseau et à les régler automatiquement. Ces capacités réduisent de beaucoup le temps passé par les techniciens à se rendre sur le lieu des pannes et à en revenir, optimisent l'utilisation de leur temps de travail et génèrent une foule d'autres avantages : fiabilité accrue, durée de vie utile prolongée de l'équipement et sûreté globale accrue de l'environnement d'exploitation.

Bien qu'il y ait eu récemment certains développements technologiques particulièrement intéressants, notamment la commercialisation d'appareils de réalité augmentée abordables pour les employés de service, de nombreuses technologies sont sur le marché depuis assez longtemps pour avoir démontré leur efficacité. Pourtant, les sociétés de services publics ont été lentes à les déployer ou leur déploiement n'a pas apporté le rendement sur le capital investi et les avantages escomptés.

Si le problème ne vient pas des technologies, il doit forcément y avoir autre chose. Nous avons constaté que le problème vient souvent de la gestion du volet humain, d'où l'importance que tous les employés comprennent ce qu'est vraiment le numérique.

Établissement du paysage numérique

Le changement est-il vraiment justifié? Quelles sont les conséquences du passage au numérique? Et en quoi consiste vraiment le numérique? La réponse à ces questions passe par l'adoption d'une définition commune. Pour certains, le numérique est synonyme d'automatisation et d'efficacité tandis que pour d'autres, il désigne l'utilisation de la technologie numérique pour la création de nouveaux produits ou de nouveaux modèles d'affaires. Ces différences de perception sont fondamentales. Chacun voit la numérisation d'un angle différent. De par son essence même pourtant, le passage au numérique exige avant tout une transformation humaine.

Vous vous demandez peut-être en quoi un changement technologique peut reposer sur la transformation des gens. Prenons par exemple l'histoire *Le magicien d'Oz*. La tornade qui envoie Dorothy au pays d'Oz n'est pas un élément fondamental du récit, mais elle est nécessaire. Tout comme *Le magicien d'Oz* ne porte pas sur la tornade, la technologie n'est pas au cœur du parcours numérique³. La technologie fait certes partie intégrante de notre évolution vers cette nouvelle normalité, mais pour nous, le défi n'est pas technique. Nous savons résoudre les problèmes techniques. Le défi est plutôt humain. Le passage au numérique exige un changement de mentalité, de culture, de capacités et de compétences, et de méthodes de travail.

Importance nouvelle des leaders du numérique

Plus le numérique s'inscrit dans la normalité, plus nous aurons besoin de méthodes de direction originales. La prospérité de nos organisations dans l'univers du numérique sera tributaire de notre capacité à utiliser de nouveaux modes de réflexion, d'action et de réaction. Tout comme les nouvelles structures organisationnelles⁴ favorisent et normalisent la souplesse et l'adaptabilité, nos nouvelles méthodes de travail exigeront plus d'agilité ainsi que des concepts et des innovations plus centrés sur l'humain. La plus grande transformation, cependant, résidera probablement dans la manière dont nous aiderons les gens à se préparer à l'avenir en leur faisant acquérir les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin pour réussir dans cette nouvelle normalité.

Le monde a changé et pour beaucoup trop de gens encore, le numérique demeure une inconnue. Les marchés se sont rétrécis depuis 2008 et la pandémie de COVID-19 les resserre davantage. Il est impossible de tout arrêter et de recycler tous les travailleurs. La route est devant nous et nous devons continuer d'avancer sans nous arrêter. Nous sommes dans une automobile en mouvement et nous devons trouver le moyen de changer les pneus sans nous arrêter.

À maints égards, la COVID-19 a catalysé ce phénomène. Avant la pandémie, la plupart des organisations ne croyaient pas à la possibilité de convertir tout leur effectif au télétravail et celles qui y croyaient estimaient qu'il faudrait encore plusieurs années pour y arriver. Pourtant, en raison du confinement imputable à la COVID-19, le télétravail généralisé est rapidement devenu une réalité, l'exemple parfait d'un changement apporté sans marquer de pause. Les organisations ont été forcées de s'adapter et les gens ont survécu. Et si la transformation des gens reste à faire, ce changement est loin d'être aussi effrayant que ce que nous venons de vivre.

Apprendre en travaillant

De nombreuses organisations du secteur de l'électricité et des services publics devront envisager l'apprentissage dans le cadre du travail, sortir la formation des salles de classe pour l'intégrer au travail quotidien des employés afin d'offrir à ces derniers un apprentissage personnalisé et contextuel. Il faudra accorder une attention toute spéciale à la mise à niveau des compétences au sein des équipes, et pas seulement des compétences techniques. La formation devra aussi porter sur les importantes compétences humaines qu'ont toujours été l'esprit critique, la communication et la collaboration et qui sont fondamentales au succès des changements holistiques (les nouvelles méthodes de travail).

Ce changement est colossal. Tous seront touchés. La première étape de cette transformation consiste à définir un principe directeur, à ériger un phare universel. Il ne s'agit pas seulement d'une stratégie et de déterminer où se jouera la partie et la tactique qui mènera à la victoire. Le phare qui vous guidera doit briller suffisamment pour inspirer le changement et pour vous éclairer au moment de faire des compromis difficiles, mais nécessaires.

La deuxième étape est simple : se mettre au travail en apportant les changements viables minimaux, en accomplissant les gestes tactiques qui contribuent à la modification de l'ADN d'une organisation. Avancez, créez une impulsion, apprenez tout en travaillant et les résultats viendront.

Et ensuite?

Je pense que la plupart des gens comprennent ou sont sur le point de comprendre le caractère inéluctable de cette transformation. Certains auront besoin d'un encouragement pour se lancer et comprendre ce qu'est véritablement le numérique : un défi humain. Laissés à eux-mêmes, la plupart des gens perçoivent le passage au numérique comme un défi technologique. Ils appliquent la nouvelle technologie et se sentent reconfortés. Mais ils ne passent pas vraiment au numérique.

La pandémie nous a tous durement secoués. Malgré les moments difficiles qu'elle nous a imposés, cette période nous a mieux outillés pour remettre en question les idées reçues. Déjà, nous avons démontré que contrairement à une idée largement répandue, le télétravail universel est possible, voire viable. Maintenant, les sociétés énergétiques doivent sortir de leur zone de confort pour se tourner vers de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles méthodes de travail. Le temps est venu pour elles d'adopter résolument la nouvelle mentalité numérique. Sinon, elles courent le risque d'être dépassées par de nouvelles venues qui leur raviront leur place.



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

www.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.