






Le secteur des sables bitumineux gagnera-t-il du terrain en 2014?

À l'aube de la maturité, cinq rites de passage attendent les entreprises du secteur



Table des matières

Résumé	2
L'arrivée à maturité du secteur des sables bitumineux	4
 Trouver sa place : Au-delà de la « croissance à tout prix »	6
 Composer avec la pression : La concurrence du secteur du gaz naturel	8
 Se réinventer : L'innovation comparativement à l'imitation sur la route de l'excellence	10
 Avoir les pieds sur terre : Fiabilité et gestion des actifs	12
 Quitter le nid : Accès au capital et la <i>Loi sur Investissement Canada</i> révisée.....	14
Soleil levant, soleil couchant.....	18



Le monde a
les yeux fixés sur le
secteur, et son sort repose
largement sur sa capacité
à traverser la route
vers la maturité.

Résumé

Le secteur des sables bitumineux s'engage dans une nouvelle phase de son développement. Les producteurs ont décidé de mettre en commun leurs efforts pour parvenir à l'excellence sur le plan opérationnel.

L'augmentation des coûts, le resserrement des critères environnementaux et les pénuries persistantes de compétences cruciales poussent le secteur vers une maturité peut-être un peu précoce. Ce sont là des problèmes relativement simples. Le véritable problème?

Si le secteur est incapable de prendre un virage culturel et d'apporter des changements opérationnels majeurs, il risque de passer à côté de la prochaine étape de développement et pencher vers son déclin. Il existe plusieurs facteurs sous-jacents à ce risque. Pour la plupart, ils sont économiques :

- **Les pénuries de talents**, loin de se résorber, semblent destinées à s'aggraver avec le lancement imminent de projets de GNL en Colombie Britannique (et en Australie).
- **L'attrait international croissant du pétrole et du gaz de schiste** menace d'affaiblir la demande de pétrole canadien, un produit coupé des marchés intercontinentaux.
- **L'incertitude qui entoure le financement** rend difficile l'établissement des budgets opérationnels et limite la capacité des entreprises d'investir à long terme.
- **La vigueur de l'opposition de principe** aux sables bitumineux, tant au Canada qu'à l'étranger, nuit aux perspectives financières et opérationnelles du secteur, manifestement en raison du débat en cours à propos du transport par pipeline et du transport par train.

Il apparaît clairement, cependant, que la capacité individuelle des entreprises d'atteindre l'excellence opérationnelle rehaussera leurs perspectives de croissance soutenue. Nous pensons qu'elles y arriveront, mais seulement dans la mesure où elles sauront régler les problèmes suivants :

- **Dépasser le concept de la « croissance à tout prix ».** Recruter et conserver du personnel qualifié demeure le défi principal du secteur des sables bitumineux. Les producteurs démontrent actuellement qu'ils ont compris l'importance d'innover en matière de logements, de transport, d'établissement des horaires et de rémunération, et qu'ils ont cessé de compter uniquement sur le versement de primes et sur d'autres formes de dépenses extravagantes. De plus en plus, on attend des entreprises qu'elles accroissent leur rentabilité, d'où la nécessité d'en venir à une expansion plus mesurée et à une saine gestion de la croissance. Il faut recourir plus intensivement à la collaboration directe pour répartir les coûts et les risques (par exemple, accords d'affermage, coentreprises et partage des infrastructures) au moment où les entreprises cherchent à restructurer leurs fonctions administratives pour réaliser en leur propre sein des économies d'échelle et créer de la valeur.
- **Concurrence du gaz naturel.** S'il était déjà très difficile de recruter et de conserver les employés les plus compétents, ce défi est appelé à s'amplifier, car des projets très dynamiques en Colombie-Britannique concernant le lancement de l'exportation de gaz naturel liquéfié (GNL) sont sur le point de se concrétiser. Selon une étude du Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie du pétrole, sur une base cumulative, les deux secteurs devront recruter 41 000 nouveaux employés d'ici dix ans pour atteindre les cibles de croissance annoncées. Au-delà des stratégies purement liées aux ressources humaines comme la planification des effectifs et les programmes d'embauche temporaire de travailleurs étrangers, les

sociétés du secteur des sables bitumineux doivent concentrer leurs efforts sur la diminution du coût de production par baril et la mise en œuvre, dans la mesure du possible, de protocoles et de procédures susceptibles de générer des gains d'efficacité.

- **Exceller grâce à l'innovation ou grâce à l'imitation?** Malgré l'idée reçue voulant que le progrès ne puisse venir que de l'innovation, des études démontrent au contraire que les imitateurs, parce qu'ils évitent les coûts de R&D, voire parfois les coûts de marketing, engrangent souvent des bénéfices plus importants. Les sociétés du secteur des sables bitumineux ont été les auteurs d'une succession impressionnante d'innovations technologiques dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Sur le strict plan de la gestion de l'exploitation, cependant, elles auraient peut-être avantage à s'inspirer du succès des autres et, notamment, à adopter des pratiques qui ont fait leurs preuves dans d'autres secteurs, comme les techniques avancées de gestion du risque utilisées dans le secteur de l'aérospatiale. Plus encore, elles devraient chercher à devenir ce qu'Odéd Shenkar appelle des « imovateurs », c'est-à-dire de véritables chefs de file qui savent amalgamer dans un tout unique l'innovation et l'imitation.
- **Fiabilité et gestion des actifs.** Dans la mesure où l'optimisation du temps d'utilisation de l'actif reste la priorité absolue, investir dans des outils et dans d'autres moyens susceptibles d'accroître la productivité et de prolonger la vie utile de cet actif est une décision qui devrait aller de soi. Toute amélioration de la gestion des actifs recèle des économies potentielles appréciables qui pourront ensuite être mises au service de la croissance. Et si la capacité de transport de la production ne croît pas au même rythme que la production proprement dite, une meilleure gestion de l'actif devient nécessaire simplement pour maintenir le statu quo. Au-delà de l'analytique des données et de

l'éventail de moyens actuellement étudiés et testés par le consortium Materials and Reliability in Oil Sands (MARIOS), les entreprises doivent se consacrer un peu plus sérieusement à mettre au point des stratégies de gestion du savoir et mettre un peu plus l'accent sur la documentation des politiques et des procédures et sur la mise en place de programmes à long terme de transfert du savoir, afin de mieux préparer la prochaine génération de dirigeants qui, le moment venu, prendront la relève.

- **Accès au capital et la *Loi sur l'investissement Canada révisée*.** Dans la mesure où nous restons propriétaires de la ressource en elle-même, les investissements étrangers dans les sables bitumineux sont bons pour le Canada, car notre pays ne dispose pas de suffisamment de capitaux pour optimiser le potentiel économique des sables. Or, les changements récemment apportés à la *Loi sur l'investissement Canada* compliquent à la fois la tâche des entreprises d'État étrangères capables d'exercer une influence sur notre économie et celle des producteurs actuels qui désirent investir dans leur avenir et celui de notre pays. Par ailleurs, certains analystes entendent déjà la révision à la baisse des cotes de solvabilité dans la foulée du resserrement des contraintes liées aux émissions de carbone. Comme elles sont confrontées à la nécessité de faire plus avec moins, les entreprises devraient investir précisément dans des technologies et des procédés de nature à accroître leur efficacité, ce qui améliorera leur rendement environnemental et, du même coup, leur cote de solvabilité.

L'arrivée à maturité du secteur des sables bitumineux

Petits, nous avons tous appris à marcher, puis nous avons apprivoisé notre univers par le jeu et tissé ensuite des liens amoureux, franchissant les étapes qui mènent de l'état de nourrisson à celui d'adolescent et, finalement, à celui d'adulte. Tout au long de ce cycle, nous avons maintenu notre regard fermement tourné vers l'avenir. Il a été démontré que les entreprises et secteurs d'activité suivent un cycle similaire, de la phase de démarrage à celle de la croissance initiale jusqu'à la maturité et, éventuellement, au déclin.

À quelle étape de ce cycle le secteur des sables bitumineux se situe-t-il? Probablement quelque part vers la fin de la phase de croissance rapide initiale. Il n'est pas encore arrivé à maturité, mais il est clairement sur le point d'atteindre l'âge de la majorité. Certains signes montrent cependant que le secteur des sables bitumineux se trouve actuellement à la croisée des chemins, et qu'il risque de ne jamais vraiment arriver à maturité si les acteurs du secteur continuent de concentrer les investissements et les autres efforts de planification exclusivement sur des préoccupations immédiates.

Dans le présent document, nous décrivons cinq « rites de passage » que devra subir le secteur des sables bitumineux pour réussir sa transition « d'adolescent un peu bizarre en pleine croissance » pour devenir de plein droit un adulte mûr et sûr de lui. En d'autres mots, le secteur doit pénétrer dans l'âge adulte en devenant une industrie plus modérée, plus souple et plus ouverte sur le monde tout en maintenant sa rentabilité dans un univers où les émissions de carbone sont contrôlées de manière de plus en plus contraignante.

Nous continuons d'envisager l'avenir des sables bitumineux avec optimisme, mais des obstacles se profilent à l'horizon. Dans les pages qui suivent, nous décrivons ces obstacles comme suit :

- Dans la section « **Trouver sa place** », nous penchons sur les lacunes des modèles d'exploitation axés sur la « croissance à tout prix ».
- Dans la section « **Composer avec la pression** », nous analysons la situation créée par la concurrence émergente pour les talents du secteur naissant du GNL sur la côte du Pacifique et en Australie.
- La section « **Se réinventer** » porte sur l'opposition entre innovation et imitation et les tensions qu'elle crée.
- À la section « **Avoir les pieds sur terre** », nous abordons la question de la fiabilité et de la gestion des actifs.
- Finalement, à la section « **Quitter le nid** », nous discutons de la difficulté d'attirer des capitaux, surtout dans le contexte créé par la révision de la *Loi sur Investissement Canada* qui impose de nouvelles contraintes surtout aux entreprises d'État étrangères désireuses d'investir dans les sables bitumineux.

Le monde comme terrain de jeu

Le contexte énergétique mondial évolue constamment. Les nouvelles technologies, l'industrialisation rapide des économies émergentes et la course effrénée vers des sources plus propres d'énergie modifient considérablement le paysage. En d'autres mots, même si nous préférierions peut-être que la situation soit différente, les sables bitumineux ont de la concurrence. Ils demeurent importants et représentent en fait la moitié de l'offre mondiale de pétrole dans laquelle il est possible d'investir, ce qui en fait une cible facile tant pour les investisseurs que pour les critiques. De plus en plus, cependant, grâce aux progrès incroyables du processus de fracturation hydraulique aux États-Unis, les sables bitumineux sont confrontés à la concurrence nouvelle du gaz et du pétrole de schiste. Un nombre croissant de pays disposant de gisements schisteux sont impatients de reproduire chez eux les succès de l'industrie américaine.

Cette nouvelle abondance de gaz naturel accessible crée de toutes pièces un élan international irrésistible pour la mise en place d'une nouvelle capacité de production de gaz naturel liquéfié (GNL). Le phénomène est particulièrement visible en Australie, un pays idéalement situé pour approvisionner le Japon où l'appétit pour le gaz naturel servant à la production d'électricité a atteint un sommet dans la foulée de la crise provoquée par l'accident nucléaire de Fukushima Daiichi qui a créé dans la population une véritable aversion pour l'énergie nucléaire.

Au Canada, plusieurs projets de GNL sur la côte du Pacifique sont prometteurs, car ils pourraient finalement ouvrir les portes du marché asiatique à nos produits énergétiques. Notre situation géographique et la stabilité de notre régime politique constituent des atouts exceptionnels sur le plan des investissements, mais là comme en toute chose, il est essentiel d'agir rapidement. Les Canadiens sont en droit de se réjouir des promesses que leur offre le GNL, car non seulement les investissements chinois et autres créeront-ils de bons emplois, mais le développement de cette ressource stimulera fortement notre économie. Sur un plan plus fondamental encore, il est dans l'intérêt supérieur du Canada d'approfondir et d'élargir ses relations avec certains pays, notamment avec la Chine, la deuxième économie en importance dans le monde.

Certains s'inquiéteront de la possibilité que le GNL nuise à l'exploitation de nos réserves de pétrole brut. Sur un plan économique, cette situation ne serait pas plus à l'avantage des autres pays du monde qu'au nôtre.

Nous nous expliquons. La croissance de la demande de pétrole et de gaz vient des pays à industrialisation rapide. Dans un rapport intitulé *Perspectives énergétiques mondiales* de 2012, l'Agence internationale de l'énergie (AIE) estime que la demande mondiale d'énergie

croîtra de plus du tiers d'ici 2035. La Chine, l'Inde et le Moyen-Orient seront responsables de 60 % de cette augmentation. L'Agence estime par ailleurs que la demande d'énergie ne progressera que modestement dans les pays de l'OCDE, où il y aura un virage marqué au profit du gaz naturel et des sources d'énergie renouvelable¹ et au détriment du pétrole, du charbon et, dans certains cas, de l'énergie nucléaire.

Il n'est donc pas très étonnant que l'on consacre tant d'efforts en Amérique du Nord à se doter de nouvelles capacités de transport, par train ou par pipeline. Voilà par ailleurs pourquoi la Colombie-Britannique mise si gros sur le GNL. Voilà aussi pourquoi on insiste actuellement sur le développement de sources d'énergie renouvelable. Nous pensons aussi que l'énergie renouvelable devrait représenter une proportion plus importante de la consommation énergétique, mais cela est plus facile à dire qu'à faire. L'énergie renouvelable demeure en effet lourdement tributaire des subventions et tant qu'elle ne sera pas plus concurrentielle par rapport aux combustibles fossiles, toute transition à grande échelle vers une économie axée sur l'énergie renouvelable demeurera peu susceptible de se concrétiser à court terme.

Il est encore possible que certains projets de transport en attente, dont les projets de pipeline Keystone XL et Northern Gateway, ne se concrétisent jamais. En fait, la majorité des membres d'un groupe d'experts que nous avons sondés² vers le milieu de l'année 2013 croient que ni l'un ni l'autre de ces deux projets de pipeline ne se réalisera un jour. Pourtant, ces mêmes experts sont unanimes à prévoir la croissance du secteur pétrolier et gazier du Canada.

Deux questions s'imposent donc : quelle sera l'ampleur de cette croissance et combien de temps durera-t-elle?



Trouver sa place

Au-delà de la « croissance à tout prix »

Dans les journées grisantes de 2006 et dans les années qui ont immédiatement précédé, il semblait parfois que la solution aux problèmes du secteur des sables bitumineux était l'argent, toujours plus d'argent. La croissance était la seule priorité et aucun coût n'était trop élevé pour l'obtenir. Aujourd'hui, si la croissance demeure une priorité, on accorde une importance renouvelée au maintien de la capacité existante et à la recherche de l'excellence opérationnelle.

Le pic de croissance qu'a connu le secteur ces dix dernières années est vraiment impressionnant, au point où les sables bitumineux sont devenus un incontournable sur la carte énergétique mondiale dans une période remarquablement courte, mais cette mentalité de croissance à tout prix n'a pas donné tous les résultats espérés et a certainement contribué à la majoration des coûts.

Sept ans plus tard, les sociétés du secteur ont finalement atteint un nouveau sommet en matière de coordination. Certaines entreprises appliquent des stratégies de rétention de la main-d'œuvre qui ne reposent plus uniquement sur des primes en espèces. Elles permettent parfois à leurs employés de déménager leur résidence permanente de Fort McMurray à Calgary, où ils préfèrent souvent vivre.

Il reste cependant que le recrutement et la rétention d'employés compétents demeurent les deux principaux problèmes opérationnels dans le secteur des sables bitumineux. Les producteurs ont appris l'importance d'innover en matière de logement, de transport, d'horaires de travail et de régimes de rémunération. Ils n'acceptent plus nécessairement de payer les frais de transport aérien d'employés dont la résidence principale est à l'extérieur de l'Alberta. Des principes clairs de développement durable sont maintenant tout aussi importants pour les employés éventuels d'une entreprise qu'ils le sont pour les investisseurs. Le recrutement de travailleurs étrangers est devenu tellement essentiel que certaines entreprises estiment que la seule solution pour combler leurs besoins de ressources humaines qui augmentent sans cesse consiste à créer des programmes d'immigration qui seraient administrés par le secteur privé.

Entre-temps, dans certains cas, des décisions opérationnelles clés sont prises par des employés compétents qui occupent des postes de gestion comportant des responsabilités décisionnelles temporaires dans le cadre de plusieurs projets subséquents. Cette réalité souligne avec acuité un autre problème relevé par les producteurs : par rapport à la durée de la ressource, les investissements à long terme viennent loin en deuxième place des priorités relatives aux problèmes opérationnels immédiats et quotidiens. Cette situation est préoccupante parce que pour prendre aujourd'hui les meilleures décisions possible, il faut avoir une vision de l'avenir. Plus les producteurs exploiteront la ressource en se



contentant de visées à court terme, plus il sera difficile pour eux d'entrevoir ce qui se profile à l'horizon, et encore plus d'atteindre ce moment.

Au bout du compte, le principe général consiste à s'éloigner du principe de la « croissance à tout prix » pour un autre à la fois plus simple et plus complexe : celui de la « croissance rentable ». Selon certaines idées reçues, l'ajout de valeur (les mises à niveau) et la mise à l'échelle dans l'exploitation des sables bitumineux entraîneraient inmanquablement une baisse des coûts. Cela aurait pu être vrai si un nombre plus important de producteurs avaient su miser sur les avantages de la collaboration et créer les synergies nécessaires. Cependant, ils ne l'ont pas fait, ou n'ont pas pu le faire, et ils doivent donc renoncer aux économies d'échelle.

Aujourd'hui, on s'attend de plus en plus à ce que les entreprises offrent aux investisseurs des niveaux plus élevés de rentabilité, ce qui les mènera à une expansion plus mesurée et à une gestion plus serrée de la croissance. Les effets de ce virage se font sentir. Cette crise marquera-t-elle un tournant? Sera-t-elle à la source d'un changement véritable ou, à tout le moins, d'une occasion de changement?

La taille compte

Certains s'efforceront d'atténuer les effets de cette tempête. Les auteurs de nouvelles méthodes d'administration et d'exploitation sont ceux qui y arriveront le mieux. Les révisions apportées à la *Loi sur Investissement Canada* entraîneront assurément une augmentation du nombre de coentreprises, de contrats d'affermage et de modèles d'affaires axés sur la collaboration, déjà courants dans l'espace économique conventionnel. Nous avons déjà vanté sans réserve les vertus de la collaboration. Cependant, ce n'est pas non plus une panacée.

De manière générale, certaines fonctions administratives devront être restructurées afin que se concrétisent les économies d'échelle et la valeur promise, et les producteurs devront accepter la réalité : ce n'est pas parce que le nombre de barils produits augmente qu'il en coûte nécessairement moins cher pour les produire. Des choix judicieux aideront les entreprises à croître et à se maintenir sans avoir à sacrifier leur stabilité à court terme. Nos plus récentes recherches sur le déficit de productivité du Canada, par exemple, démontrent qu'une entreprise canadienne sur trois n'investit pas suffisamment dans les activités nécessaires au maintien de sa croissance et qu'elles ne s'aperçoivent même pas que leurs investissements sont insuffisants. Orienter le processus d'introspection des entreprises du secteur des sables bitumineux dans cette direction constituerait un excellent point de départ.

Le facteur principal à la base des changements apportés aux règles sur les investissements étrangers est la perception qu'une entreprise d'État ne se laisse pas toujours dicter sa conduite par le principe de la création de profits, comme le font les sociétés cotées en Bourse. Cela est vrai, mais tout aussi problématique. En fait, étant donné que l'augmentation de la production de pétrole au large de la côte est du Canada est directement attribuable à la création de Petro-Canada, ne pourrait-on pas, par conséquent, affirmer que notre propre société d'État était une excellente idée qui a tout simplement été mise en œuvre au mauvais moment?

Cependant, tout retour en arrière est impossible et nous devons aller de l'avant. Les sociétés qui exploitent les sables bitumineux doivent améliorer leur rendement sans engager de nouveaux coûts.

Quelle stratégie proposez-vous?



Composer avec la pression

La concurrence du secteur du gaz naturel

L'intérêt croissant pour la mise en valeur des gisements de gaz de schiste dans l'Ouest est considéré comme un facteur susceptible de modifier les règles du jeu non seulement en Colombie Britannique, mais dans l'ensemble du pays. Le Conference Board du Canada a récemment prédit que le gaz de schiste générerait cumulativement 940 milliards de dollars de PIB réel de 2012 à 2035³. La croissance de la demande intérieure devrait venir surtout de l'Alberta en ce qui concerne la production issue des sables bitumineux et la production d'électricité, et de la Colombie Britannique relativement aux exportations de GNL. En fait, un projet a déjà été approuvé par les organismes de réglementation et les permis requis ont été délivrés. Il faut donc s'attendre à ce que les livraisons de GNL commencent d'ici 2017.

Le gouvernement de la Colombie-Britannique mise beaucoup sur le GNL, comme en témoigne son intention de mettre trois installations en exploitation d'ici dix ans et les affirmations audacieuses sur le potentiel économique de cette filière par rapport à celle des sables bitumineux. La première ministre de Colombie Britannique, M^{me} Christy Clark, a en effet déclaré ce qui suit en décembre 2012 : « Voici l'angle sous lequel la question doit être envisagée : ce que le pétrole a été pour l'Alberta depuis les années 70 et 80, le GNL le deviendra pour la Colombie-Britannique, rien de moins⁴. » Ces affirmations ne devraient pas nous étonner. Le GNL sera vraisemblablement la clé qui ouvrira la porte à la diversification de notre production énergétique (et ce n'est pas trop tôt, étant donné l'augmentation de la

production intérieure aux États-Unis). Cependant, on ne sait pas vraiment si cette porte sera aussi ouverte pour le pétrole brut, malgré les progrès accomplis à la fin d'octobre 2013 dans les négociations entre l'Alberta et la Colombie-Britannique pour la conclusion d'un accord sur le pipeline Northern Gateway et dans le processus d'approbation réglementaire du projet à la fin décembre par l'Office national de l'énergie.

Le GNL canadien se heurtera aussi à la concurrence du gaz australien, un pays beaucoup plus avancé que le Canada sur la courbe de la mise en valeur, même s'il a dû affronter ses propres difficultés. Nous continuons de croire que la mise en valeur du GNL canadien peut aussi connaître beaucoup de succès en appliquant les leçons apprises dans le cadre de projets internationaux de mise en valeur du GNL et, plus près de chez nous, de l'expérience acquise dans les sables bitumineux, afin de mieux orchestrer le développement de cette ressource. En d'autres termes, nous sommes d'accord, mais nous exhortons toutes les parties en cause à faire preuve d'un optimisme prudent qui tient compte des difficultés implicites, sur le plan des ressources humaines, à développer un tout nouveau secteur d'activité qui dépendra dans une large mesure des mêmes compétences que celles recherchées par les producteurs de sables bitumineux et d'autres (notamment les sociétés australiennes de GNL), mais qui se font rares.

Le Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie du pétrole (CRHIP) estime que les sociétés canadiennes de pétrole et de gaz devront, au cours des dix prochaines années, recruter de 125 000 à 150 000 personnes d'un océan à l'autre. De ce nombre, le secteur des sables bitumineux devra embaucher de 14 900 à 22 200 travailleurs (la demande pour l'ensemble du secteur albertain se situera entre 17 100 et 35 000 travailleurs) et la Colombie-Britannique aura besoin de 3 100 à 4 100 travailleurs. Une étude connexe sur la demande de main-d'œuvre particulière au secteur du GNL estime que la création de trois installations (conformément au plan annoncé par le gouvernement) créerait 11 790 emplois dans la construction (le sommet serait



atteint en 2017) et 6 800 nouveaux emplois directs dans le secteur des services, des activités d'exploration et de production et dans celui des pipelines⁵.

Au total, la demande potentielle totalisera 40 790 travailleurs qui seront nécessaires pour maintenir et assurer la croissance du secteur des sables bitumineux et du secteur du GNL d'ici dix ans. Or, personne ne sait véritablement en ce moment d'où viendront ces personnes.

Comme le taux de chômage au Canada atteindra peut-être 7 % en 2014⁶, il est probable qu'une partie des 1,3 million de chômeurs saisiront l'occasion pour trouver du travail dans le secteur du pétrole et du gaz. Cependant, comme la majorité des postes créés s'adresseront à des personnes hautement qualifiées possédant une expérience pertinente, ils ne seront pas pourvus du jour au lendemain. Et comme plus de la moitié de la demande nationale et sectorielle prévue par le CRHIP (62 500 à 84 000) est imputable à l'attrition liée au vieillissement de la population, le perfectionnement en cours d'emploi de ces nouveaux employés et le transfert des connaissances seront, dans le meilleur des cas, compliqués.

Jouer ensemble dans le bac à sable

Comme celles d'autres secteurs, les sociétés du secteur des sables bitumineux devront probablement, dans un avenir prévisible, continuer de faire plus avec moins en matière de ressources humaines. Cependant, ce phénomène n'a rien de soudain. Les producteurs et autres parties intéressées travaillent depuis des années à l'élaboration de solutions pour le résoudre.

La concurrence principale dans le secteur de la gestion des talents devrait opposer les zones pétrolières plutôt que les producteurs de sables bitumineux. Par conséquent, nous continuons de recommander la mise en place de mécanismes de collaboration, à l'intérieur des sociétés et entre elles, avec des organisations d'autres secteurs, y compris les administrations publiques et les universités, et avec les collectivités locales. Nous devons mobiliser toute la force et la créativité du secteur et l'ensemble de l'économie pour résoudre les problèmes communs.

La situation était déjà complexe. Elle pourrait le devenir encore plus avec l'ajout du gaz naturel de Colombie-Britannique à l'équation, et pas uniquement à cause des tensions bien connues entre les administrations provinciales à propos des questions environnementales et du dossier des pipelines. Même si le gaz de schiste possède ses propres détracteurs qui s'inquiètent des effets du processus de fracturation hydraulique, le gaz naturel est généralement perçu comme plus écologique que le pétrole, et pour cette seule raison, les producteurs de gaz et les exportateurs de GNL éprouveront probablement moins de difficultés à recruter de nouveaux talents. Sans compter que plusieurs milliers de résidents de la Colombie-Britannique travaillent actuellement dans le secteur des sables bitumineux et pourraient envisager de se réorienter dans des installations de GNL situées plus près de chez eux. Voilà qui complique un peu plus le dossier des ressources humaines pour les sociétés de sables bitumineux.

Outre les stratégies strictement liées à la main-d'œuvre, les sociétés du secteur des sables bitumineux devraient continuer de se concentrer sur la diminution des coûts de production du baril de pétrole en réduisant le numérateur et en augmentant le dénominateur de leur actif. C'est ici que les protocoles, procédures et stratégies visant une plus grande efficacité opérationnelle ainsi que la planification de la main-d'œuvre et les stratégies « d'approvisionnement en main-d'œuvre » entrent en jeu.

Nos pairs peuvent être des amis ou des ennemis, ou se situer n'importe où entre ces deux extrêmes. Dans tous les cas, volontairement ou non, ils nous poussent toujours à nous améliorer, à exceller. Voilà exactement ce que nous aimerions que devienne cette « rivalité » entre les sociétés du secteur des sables bitumineux et celles du secteur du GNL/gaz naturel. Pas une confrontation, mais plutôt parcourir le chemin côte à côte. Comme les Canadiens.



Se réinventer

L'innovation comparativement à l'imitation sur la route vers l'excellence

Gâce à sa capacité de transformer radicalement un marché, l'innovation est souvent considérée comme le moyen le plus sûr de gagner un avantage concurrentiel. L'imitation, en revanche, est souvent dédaignée. Elle est perçue comme le parent pauvre de l'innovation, celui qui porte des vêtements usés, qui a le visage livide et l'allure miteuse, et que personne n'aime.

Pourtant, innovation et imitation sont les deux revers d'une même médaille qu'Oded Shenkar, universitaire et auteur de l'ouvrage *Copycats: How smart companies use imitation to gain a strategic edge*, appelle « l'innovation », faisant valoir que parfois il est plus avisé d'imiter une formule à succès éprouvée que d'essayer d'innover à tout prix. Pour les sociétés du secteur des sables bitumineux qui peinent à exécuter leurs plans dans la limite des budgets fixés à cause des pressions constantes exercées par les pénuries de main-d'œuvre et les coûts, le temps est peut-être venu de cesser de vouloir à tout prix « sortir des sentiers battus », pour plutôt simplement « suivre le sentier, mais à leur manière ». Ces sociétés devraient non seulement se tourner vers leurs pairs, mais aussi vers les acteurs d'autres secteurs qui ont réussi à surmonter des difficultés similaires aux leurs.

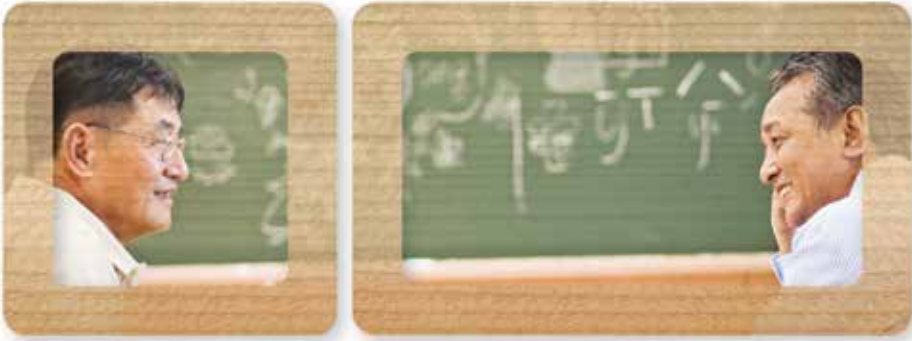
Il est vrai que nous avons publié en 2012 un document en faveur de l'innovation dans le secteur des sables bitumineux : *L'impératif de l'innovation : feuille de route pour l'évolution des sables bitumineux*. Dans ce document, nous présentions notre vision de « l'innovation au centre du développement des sables bitumineux ...un outil de mesure clé pour les développements futurs ». Nous ne renions pas cette étude, mais nous reconnaissons qu'il est plus facile de parler « d'innovation » que d'innover véritablement, et qu'il est généralement plus risqué de tenter d'innover que de s'abstenir de le faire. En effet, malgré tous les avantages que l'on prête à l'innovation (augmentation des ventes, diminution des coûts, bénéfice durable), il s'avère que les imitateurs ont tendance non

seulement à bénéficier des mêmes avantages que les innovateurs, mais aussi à en profiter plus pleinement.

Selon Shenkar, les coûts globaux estimés d'un imitateur sont de 60 % à 75 % inférieurs à ceux de l'innovateur. « Un écart de cette ampleur, affirme-t-il, donne à l'imitateur divers moyens d'accroître sa compétitivité qui vont du transfert des économies de coûts aux consommateurs à une offre supérieure sur le plan de la distribution et du service en passant par l'investissement des marges bénéficiaires additionnelles dans l'innovation? ». En d'autres termes, les imitateurs bénéficient de l'avantage gratuit du recul, ce qui leur procure un avantage concurrentiel et leur fait éviter les coûts irrécupérables engagés par l'innovateur au titre de la recherche, du développement et de la commercialisation.

Toutefois, au bout du compte, les véritables leaders ne sont ni des innovateurs ni des imitateurs. Les véritables leaders sont ceux qui « arrivent à fusionner l'innovation et l'imitation à l'intérieur d'une formule gagnante ». Ils deviennent à ce moment les *imovateurs* dont parlait Shenkar.

Pour les sociétés du secteur des sables bitumineux, il s'ensuit que le statut de « premier de classe » n'est peut-être pas si enviable. Même s'il ne fait aucun doute que l'exploitation des sables bitumineux a donné lieu à de véritables prouesses technologiques et même s'il est vrai que, dans une certaine mesure, l'innovation y est déjà présente (comme l'adaptation des producteurs au drainage par gravité assisté par la vapeur ou le transport du pétrole par train), le secteur n'investit pas suffisamment dans son avenir en matière de gestion opérationnelle. En adoptant une vision un peu plus large et en s'appuyant sur certaines innovations précises issues d'autres secteurs, les producteurs pourraient plus facilement assurer le rendement à long terme sur les investissements limités qu'ils sont actuellement capables de faire dans les faits.



Choisir ce qui fonctionne

Nous croyons encore dans l'innovation. Cependant, étant donné les progrès véritables minimes des projets de pipeline et la menace de la concurrence pour les talents que fait planer le secteur du GNL, nous favorisons les solutions plus modestes aux effets plus immédiats.

Il ne faut jamais non plus perdre de vue que le secteur des sables bitumineux demeure une industrie relativement jeune. En comparaison, l'exploitation minière conventionnelle remonte à 4 000 ou 3 000 ans avant Jésus-Christ et le premier puits de pétrole commercial en Amérique du Nord a été foré à la fin des années 1850. L'exploitation des sables bitumineux s'est amorcée en 1967, il y a moins de 50 ans. Le secteur a encore de nombreuses leçons d'efficacité à apprendre.

Prenons pour exemple la gestion du risque dans le secteur de l'aérospatiale. Il est vrai que les gisements de sables bitumineux se trouvent dans des régions relativement reculées et hostiles, mais reconnaissons que Fort McMurray n'est quand même pas l'espace. La NASA applique des pratiques exceptionnellement rigoureuses pour contrôler et mesurer l'efficacité de sa gestion du risque et ainsi résoudre les problèmes avant même qu'ils ne se présentent. Elle applique notamment des techniques quantitatives qui facilitent la compréhension en temps réel des facteurs de risque et des scénarios possibles, et elle a même commencé à recourir à l'intelligence artificielle pour faciliter la prise des décisions, réduire les erreurs humaines et améliorer les contrôles à distance.

Dans le meilleur des mondes, il y aurait peu de raisons de ne pas miser sur les meilleurs outils et les meilleures idées disponibles. Le secteur des sables bitumineux étant ce qu'il est, les entreprises qui le composent devraient, comme toute personne d'âge mûr, chercher un équilibre entre le désir de se démarquer et celui d'être un acteur économique parmi tant d'autres. En d'autres termes, il n'est pas toujours préférable d'être différent, au même titre que l'imitation ou l'innovation n'offre pas plus de garanties que la véritable innovation.

Lorsque des gains d'efficacité peuvent être réalisés et que les résultats peuvent être optimisés, que ce soit en utilisant les technologies mobiles pour mieux gérer et suivre les déplacements des personnes et de l'équipement ou en utilisant la télédétection dans les véhicules comme dans le secteur minier en Australie, être un innovateur ou un imovateur peut avoir ses avantages.



Avoir les pieds sur terre

Fiabilité et gestion des actifs

Dans un contexte de ressources limitées, la rentabilité repose sur un entretien supérieur des installations afin d'accroître leur disponibilité globale. Tout comme un jeune adulte qui vient de s'émaniciper doit trouver l'équilibre entre les exigences que lui imposent de part et d'autre sa vie professionnelle et sa vie personnelle, les sociétés du secteur des sables bitumineux doivent trouver un juste équilibre entre les différentes exigences du marché en mettant en place des systèmes et des pratiques qui optimiseront leur capacité d'y répondre.

Il va de soi que la production de sables bitumineux est une activité à forte intensité nécessitant équipement et procédés. Selon la Canadian Heavy Oil Association, « environ la moitié des coûts de production du bitume sont liés à l'entretien⁸ ».

Une possibilité ressort clairement de ce constat. Une meilleure gestion des actifs peut générer des économies importantes qui pourront ensuite être investies dans la croissance de l'entreprise. Comme il est plausible que la capacité de transport n'augmentera pas dans un avenir prévisible, une gestion améliorée des actifs devient essentielle au simple maintien de la situation actuelle.



Plusieurs méthodes sont déjà appliquées dans ce but. Mais il n'existe aucune solution universelle et, selon les méthodes de production utilisées, la nature et l'intensité des activités d'entretien varieront. Ces dernières années, la gestion des actifs a été considérablement modifiée un peu partout dans le monde. Ce changement est en partie imputable à l'adoption de la spécification accessible au public 55 (PAS 55), intitulée *Optimal management of physical assets*. Ce document normatif comprend une liste de contrôle des meilleures pratiques et des exigences publiée par la British Standards Institution qui est actuellement en voie de s'imposer un peu partout dans le monde⁹.

Les chefs de file de l'industrie ont bel et bien redéfini leur modèle de gestion des actifs et considèrent désormais l'optimisation de certains éléments clés de cette gestion comme un avantage concurrentiel. On pense notamment à une gestion mieux organisée du changement et d'autres enjeux liés aux talents, ainsi qu'à l'acquisition de nouvelles capacités en analytique applicables à la gestion du risque d'exploitation.

Le défi se situe dans l'éparpillement de la plupart des données requises pour gérer efficacement les actifs qui sont stockées dans différentes applications et bases de données, ce qui accroît à la fois la difficulté de prendre des décisions éclairées fondées sur des faits et le temps nécessaire pour les prendre. De plus, beaucoup d'employés sont relativement peu expérimentés et changent souvent d'employeur, et une bonne partie des connaissances n'existe donc que sous forme orale, ou sous forme de « dialecte », alors qu'il devrait être clairement documenté dans des procédures et des protocoles bien établis. Par ailleurs, l'utilisation efficace des données en soi exige de nouvelles compétences en analyse statistique et quantitative et en modélisation prédictive. Certaines entreprises ne possèdent tout simplement pas ce genre de compétences.

Encore plus important, le changement de culture organisationnelle nécessaire pour amorcer le virage consiste à consacrer moins d'efforts à la construction d'installations et un peu plus à leur exploitation, exigeant ainsi une planification à plus

long terme. Les technologies les plus avancées du monde sont totalement inutiles si l'entreprise ne dispose pas des personnes capables de les utiliser et de les entretenir de manière à en tirer le maximum.

Les avantages potentiels de ces changements sont nombreux. Ils peuvent notamment permettre d'éviter proactivement les pannes d'équipement et prolonger sa durée de vie utile, de réduire les efforts déployés pour collecter et colliger de l'information sans véritable valeur, de produire des analyses et des activités à forte valeur ajoutée, accroître la transparence des parties intéressées et augmenter le rendement sur les investissements effectués dans la technologie existante. En conséquence, la gestion des actifs se concentre donc de plus en plus sur la prédiction des défauts et sur les mesures à prendre pour s'assurer que les décisions d'investissement et d'entretien sont fondées sur des analyses approfondies et rigoureuses, et sur une évaluation globale de données détaillées. La clé réside dans l'utilisation de ces informations, et surtout en fonction du degré de maturité de l'organisation à y répondre.

Cependant, l'analytique n'est pas la seule solution au problème de la fiabilité et les sociétés du secteur des sables bitumineux ne sont pas seules pour le régler. En effet, certaines initiatives comme le consortium Materials and Reliability in Oil Sands (MARIOS) s'inscrivent dans une tendance croissante qui consiste à s'attaquer ensemble aux problèmes. Créé en 2009 par le groupe Alberta Innovates Technology Futures, le consortium MARIOS approfondit des connaissances et valide les technologies conçues pour « réduire considérablement le temps d'indisponibilité, et pour accroître la fiabilité opérationnelle et la productivité dans le secteur des sables bitumineux ».

Grâce à son accès aux résultats de recherches confidentielles, qui constitue un moyen de mobiliser des investissements en R&D et de créer

des occasions de réseautage entre fournisseurs et utilisateurs finaux, le consortium MARIOS ne néglige aucun effort dans ses travaux sur les revêtements résistants à l'usure, le soudage, les systèmes de pipelines pour produits semi-liquides et la corrosion dans les activités *in situ*. En 2012, des sociétés du secteur des nanotechnologies se sont jointes au consortium pour créer « une plateforme regroupant un certain nombre d'applications », qui devrait rehausser les efforts centraux du consortium visant à « valider les nouvelles technologies » et à améliorer la fiabilité globale dans le secteur.

Ces travaux sont très prometteurs. Comme c'est le cas pour toutes les initiatives de collaboration qui ont émergé ces dernières années afin de régler des problèmes touchant l'ensemble du secteur, nous sommes (et tous les Canadiens devraient être) encouragés par les progrès que les entreprises continuent d'accomplir. Nous ne parlons pas ici uniquement des producteurs eux-mêmes, mais aussi d'autres entreprises clés de la chaîne de valeur élargie des sables bitumineux.

Il faut un village

Le transfert intergénérationnel des connaissances demeure difficile. Les entreprises doivent en effet investir dans les technologies à proprement parler, mais aussi assurer le perfectionnement de leurs employés afin que la prochaine génération de dirigeants dispose des outils nécessaires pour continuer de bâtir sur les gains réalisés aujourd'hui. Pour cela, il faudra mettre en place officiellement des guides, des procédures et des structures, et faire en sorte que les exploitants et les cadres les respectent. Les entreprises doivent aussi adopter les médias sociaux et les autres nouveaux moyens de communication comme des outils de travail plutôt que comme un simple divertissement, et en faire un moyen de mobilisation des employés plus jeunes chez qui les nouveaux médias sont une deuxième nature.

Et tout cela ne sera jamais aussi vrai pour le secteur des sables bitumineux que pour les années qui viennent.



5 Quitter le nid

Accès au capital et la *Loi sur Investissement Canada* révisée

Le secteur des sables bitumineux s'est longtemps appuyé sur l'investissement étranger pour optimiser le potentiel économique de ses activités. Nous n'avons tout simplement pas suffisamment de capitaux au Canada pour profiter pleinement de cette ressource. Depuis 2005, le Canada a reçu le troisième investissement mondial en importance de la Chine, et la quasi-totalité de ces investissements a été effectuée dans le secteur de l'énergie¹⁰. Cela n'a rien de vraiment étonnant puisque les sables bitumineux constituent la plus importante source de pétrole dans le monde encore ouverte au financement extérieur : nous en avons plus qu'assez pour satisfaire nos propres besoins et le Canada est un pays stable où il est intéressant de faire des affaires.

Il est donc clair que dans la mesure où les Canadiens restent propriétaires de la ressource en elle-même, l'investissement étranger dans les sables bitumineux est favorable pour le Canada. Mais, à la suite des changements récemment apportés à la *Loi sur Investissement Canada*, il est devenu plus difficile pour certaines entreprises d'État d'influer sur notre économie, et aussi plus compliqué pour les producteurs actuels d'investir dans l'avenir : le leur et celui du Canada.

Lorsque le gouvernement canadien a approuvé l'acquisition de Nexen par la société China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) et l'acquisition de Progress Energy par PETRONAS en décembre 2012, il a imposé de nouvelles restrictions susceptibles de rendre ce genre de transactions plus difficiles à l'avenir. Lorsqu'il a expliqué la décision, le premier ministre a déclaré que l'acquisition d'une « participation de contrôle » par une « entreprise d'État » d'une société du secteur des sables bitumineux serait désormais approuvée uniquement dans la mesure où la transaction proposée est à « l'avantage net » du Canada, et seulement dans des circonstances « exceptionnelles ». « Laissez-moi être clair, a déclaré le premier ministre, quand on dit que le Canada est ouvert aux affaires, nous ne voulons pas dire que le Canada est à vendre aux gouvernements étrangers.¹¹»

À notre avis, l'approbation de ces transactions était une bonne décision. Si les changements apportés à la *Loi sur Investissement Canada* semblent l'avoir été pour de bonnes raisons, ils sont néanmoins inutiles. Nous reconnaissons la justesse du raisonnement, mais nous ne sommes pas convaincus que la souveraineté du Canada est vraiment menacée. Il y a dans cette équation d'autres éléments qui dépassent la simple question de la production et de la vente des ressources extraites des sables bitumineux. Nous pensons notamment aux technologies conçues et au savoir-faire approfondi qui ont servi à produire les sables bitumineux; ils pourraient être utilisés pour mettre en valeur des gisements similaires de pétrole lourd ailleurs dans le monde. Les sociétés étrangères désirent accéder à cette propriété intellectuelle autant qu'au pétrole, et les sociétés canadiennes ont bien raison d'y voir de nouvelles possibilités de croissance.

Une grande partie du problème tient au sens que l'on accorde au mot *exceptionnel* et aux personnes qui le définissent. À défaut de préciser clairement ce mot (si, par exemple, *exceptionnel* signifie que le gouvernement décide de le clarifier au moment où il doit prendre une décision), on ne fait qu'ajouter de l'incertitude dans un secteur déjà confronté à de perpétuelles questions sans réponse à propos de ses engagements en matière d'émissions de carbone et d'accès au marché. Fermer en partie la porte à des sources de financement garanties possibles ne contribue en rien à assainir les perspectives à long terme des producteurs, bien au contraire.

Ce n'est pas comme si les sociétés étrangères, qu'elles appartiennent à un État ou à d'autres intérêts, ne peuvent plus investir les sables bitumineux. En fait, en portant à un milliard de dollars sur quatre ans le seuil financier au-delà duquel un examen par le gouvernement est requis pour les sociétés autres que d'État, les nouvelles règles sont plus favorables que jamais à une certaine catégorie d'investissements étrangers. Cependant, ces seuils ne seront pas rehaussés pour les investissements des entreprises d'État, qui sont redéfinies comme contrôlées par un État

étranger ou sur lesquelles un État étranger peut exercer *une influence*. Le projet de loi C-60, qui a introduit ces changements dans la loi, crée aussi un critère de « contrôle de fait » en ce qui concerne la manière de déterminer si un avantage net existe dans le cas d'un investissement par une entreprise d'État, et permet au Ministre de prolonger les délais pour des motifs de sécurité nationale¹².

Pour bien des gens, ces mesures semblent exagérées.

Selon un rapport du Canadian Energy Research Institute (CERI) publié l'an dernier, les sociétés étrangères, y compris des sociétés américaines, ont investi 30,3 milliards de dollars dans les sables bitumineux depuis 2004, soit un peu moins de la moitié des 61,5 milliards de dollars investis au total dans l'ensemble des activités de fusion et d'acquisition au cours de cette période¹³. Les États-Unis et la Chine ont chacun investi 33 % de ce total, comme l'indique la figure 1. Le rapport démontre aussi clairement que le niveau des investissements a suivi la courbe des cours du pétrole : il a augmenté dans la première moitié de la décennie, puis a plafonné en 2008 au moment de la crise financière mondiale. Toutefois, si l'on ne tient pas compte de l'investissement américain (les Canadiens ayant tendance à ne pas percevoir les Américains comme des étrangers), la Chine ne représente plus que le sixième des activités de fusion-acquisition des dix années précédentes, c'est-à-dire avant la transaction CNOOC/Nexen d'une valeur de 15 milliards de dollars.

Le Conference Board du Canada, quant à lui, prévoit que de 2012 à 2035, il faudra investir 364 milliards de dollars de plus dans les sables bitumineux : 184,2 milliards de dollars dans de nouveaux projets, 162,3 milliards de dollars pour maintenir les immobilisations existantes et 17,7 milliards de dollars pour accroître la capacité de transport¹⁴. Le Conference Board cerne aussi un certain nombre de risques qui menacent ces investissements. Il convient de souligner que la plupart de ces risques sont de

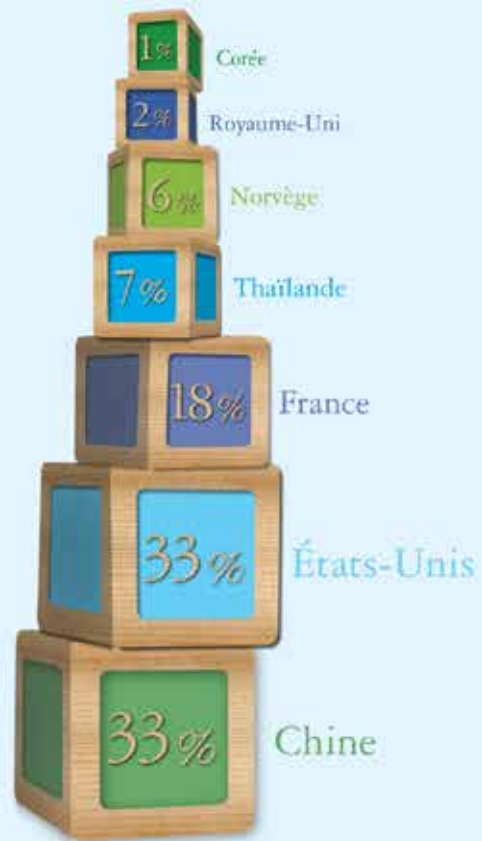


Figure 1 : Investissement étranger total dans les sables bitumineux depuis 2003, par pays d'origine

Source : CERI

nature environnementale ou autrement liés aux changements climatiques : risque environnemental et gaz à effet de serre, scénario relatif à la demande où nombreux pays adopteraient des politiques visant à limiter l'utilisation des combustibles fossiles, sources émergentes de pétrole (comportant un certain nombre de risques environnementaux) et contraintes exercées sur la capacité de production, dont la principale difficulté est la préoccupation à l'égard des retombées environnementales et des changements climatiques. Si les pénuries de talents demeurent la principale difficulté opérationnelle des producteurs, l'empreinte environnementale de leurs activités est le principal obstacle susceptible de nuire à leur capacité d'attirer non seulement des talents, mais aussi des capitaux.

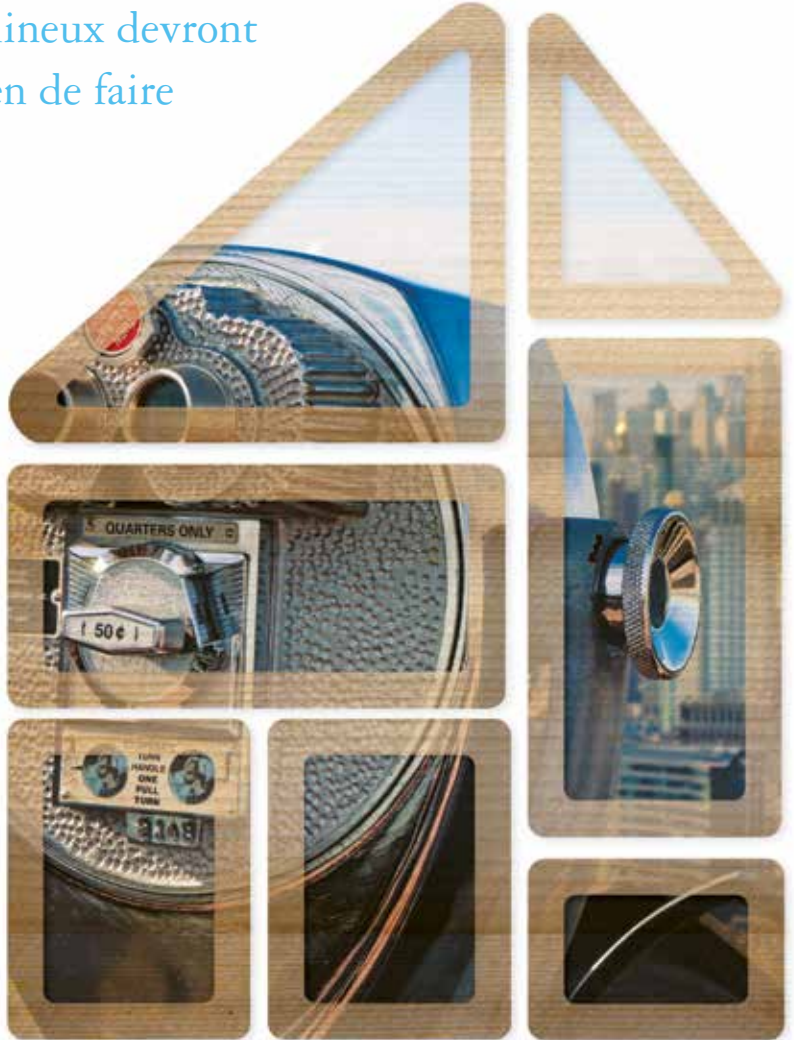
Il n'est donc pas étonnant que Standard & Poor's ait suggéré en mars 2013 que les contraintes croissantes relatives aux émissions de carbone ont une incidence sur les modèles financiers qui s'appuient « sur le rendement et la solvabilité passés », au point où leur pertinence semble s'étioler. Tout en reconnaissant que l'effet sur les grandes sociétés serait « moins important », l'étude de S&P sur le risque créé par les changements climatiques et sur son intégration dans les analyses de solvabilité conclut à la possibilité « d'une détérioration du profil de risque financier des [plus petites] entreprises, suffisamment pour entraîner une révision à la baisse de leurs perspectives et de leur cote de solvabilité au cours de la période de 2014 à 2017¹⁵ ». Ces plus petites entreprises sont évidemment celles-là mêmes qui seront le plus durement touchées par les changements apportés à la *Loi sur Investissement Canada*.

Cette situation n'a pas que du mauvais. Il est bien possible que la croissance ralentisse, même s'il est encore trop tôt pour dire à quel point et avec quelle rapidité. Il fut un temps où nous aurions considéré le ralentissement de la croissance des sables bitumineux comme une bénédiction. Nous avons même recommandé, il y a à peine six ans, que les producteurs s'entendent pour ralentir le rythme afin d'éviter la création d'une trop grande instabilité. Aujourd'hui, nous jugeons la conjoncture plus incertaine que volatile, mais elle n'en est pas moins difficile. Entre les pressions à la baisse exercées sur la demande en raison de l'augmentation de la production américaine et du goulot d'étranglement persistant dans la distribution en raison des pressions à la hausse sur la demande de talents et de ressources créées par la mise en œuvre des projets de GNL sur la côte du Pacifique, la mise en valeur des sables bitumineux demeure, comme elle l'a toujours été, un véritable numéro d'équilibriste.

Lorsque la branche casse

Quitter le nid signifie pour celui qui s'envole l'obligation d'en construire un nouveau. Finalement les sociétés du secteur des sables bitumineux devront trouver un moyen de faire plus avec moins. Un investissement dans des solutions écologiques comme les technologies à haut rendement énergétique, les procédés de traitement à sec et la cogénération peut engendrer des économies importantes et un accroissement éventuel important de la capacité future d'attirer des capitaux. La croissance doit se poursuivre, mais il est peut-être temps que les entreprises commencent à mesurer la croissance non pas en nombre de barils ajoutés à la production, mais un peu plus en valeur ajoutée.

.....
Quitter le nid signifie pour celui qui s'envole
l'obligation d'en construire un nouveau.
Finalement, les sociétés du secteur
des sables bitumineux devront
trouver un moyen de faire
plus avec moins.



Soleil levant,

En définitive, tout comme la vie nous remet ce que l'on a donné, les producteurs de sables bitumineux feront preuve d'excellence dans la gestion de leurs actifs et dans leurs activités, en proportion de leurs investissements à long terme et leurs actions, et non pas juste les investissements vite gagnés.

soleil couchant

Les retombées environnementales de la production de pétrole brut constituent un enjeu dont la résonance est certaine partout dans le monde. Les producteurs canadiens cherchent activement non seulement à se montrer plus transparents, mais aussi à démontrer l'efficacité de leurs efforts en matière de développement durable. Selon le rapport Responsible Canadian Energy de l'Association canadienne des producteurs pétroliers (ACPP) et selon la Canada's Oil Sands Innovation Alliance (COSIA), le Oil Sands Tailings Consortium et le Oil Sands Developers Group, les producteurs de sables bitumineux continuent de démontrer leur engagement à l'endroit des principes de développement durable et responsable.

Cependant, malgré tous leurs efforts (et bien d'autres encore), les producteurs sont victimes d'un manque de confiance au sein de la population canadienne. Selon une étude sur la connaissance des enjeux énergétiques effectuée vers la fin de 2012 par la School of Public Policy de l'Université de Calgary (SPP), « les sociétés gazières et pétrolières, les dirigeants du secteur de l'énergie et l'ACPP sont considérés comme des organisations qui ne sont pas du tout dignes de confiance par un nombre appréciable de répondants¹⁶ ». Dans les faits, l'étude en est venue à la conclusion que sur l'ensemble des questions énergétiques, les Canadiens ne font confiance à pratiquement personne, ce qui incite la SPP à croire « qu'aucun des différents groupes [d'intervenants] cités n'est perçu comme neutre ». Dans une certaine mesure, l'image des sociétés pétrolières semble à jamais ternie par les erreurs « du passé », peu importe les efforts réels qu'elles déploient pour s'améliorer.

Pourtant, deux producteurs de sables bitumineux figurent au palmarès des 50 sociétés canadiennes les plus responsables sur le plan social établi par *Maclean's* et Sustainability en 2013. Elles ont été citées pour le partage des meilleures pratiques, le développement de méthodes communes d'évaluation et la mise en œuvre accélérée de changements importants¹⁷.

Par ailleurs, rien de tout cela n'amoindrit l'énorme difficulté que représente l'accès au marché, y compris le débat souvent vif qui entoure le transport du pétrole par pipeline et par train. Cet enjeu est aussi présent cette année que l'année dernière. L'incertitude entourant les éventuelles nouvelles capacités de transport ne fait qu'ajouter à la difficulté et à l'urgence de se doter de cette capacité. Toutefois, ces questions échappent à notre contrôle et nous devons continuer de nous concentrer sur les éléments que nous pouvons contrôler. Si les deux projets de pipeline Keystone XL et Northern Gateway sont approuvés (sans mentionner le projet Énergie Est et le prolongement du pipeline Trans Mountain), la situation du secteur des sables bitumineux se simplifiera rapidement et considérablement. Toutefois, planifier uniquement en fonction du scénario idéal est une recette infaillible pour un désastre.

Peu importe les résultats des efforts actuels pour accroître la capacité de transport du pétrole, de nouveaux défis verront le jour. Il y en a toujours. Le monde a les yeux fixés sur le secteur, et son sort repose largement sur sa capacité à traverser la route vers la maturité.

Si ses pas sont fermes et prudents, la possibilité d'un *recul* s'en trouve proportionnellement réduit.

Notes de fin de document

1. Agence internationale de l'énergie. *Perspectives énergétiques mondiales 2012*, novembre 2012.
2. Nous avons utilisé la méthode Delphi qui consiste, grâce à des entretiens, à déterminer des scénarios économiques possibles, puis à les soumettre à un sondage en plusieurs « vagues » qui assure un niveau approprié de réflexion et permet de peaufiner les résultats de l'étude.
3. ANTUNES, Pedro, Len COAD et Alicia MACDONALD. « The Role of Natural Gas in Powering Canada's Economy », Conference Board du Canada, décembre 2012.
4. MEISSNER, Dick. « Clark says B.C.'s gas export plans on same scale as Alberta's oil sands », *Maclean's*, The Canadian Press, [En ligne], [<http://www2.macleans.ca/2012/12/13/clark-says-b-c-s-gas-export-plans-on-same-scale-as-albertas-oil-sands/>] (Consulté le 18 septembre 2013).
5. Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie du pétrole. « The Decade Ahead: Labour Market Outlook to 2022 for Canada's Oil and Gas Industry », mai 2013.
6. QUINN, Gregg et Catarina SARAIVA. « It's payback time: Canada's unemployment rate to exceed the U.S.'s by 2014, survey says », Bloomberg, *The Financial Post*, [En ligne], [<http://business.financialpost.com/2013/09/12/its-payback-time-canadas-unemployment-rate-to-exceed-the-u-s-s-by-2014-survey-says/>] (Consulté le 23 septembre 2013).
7. SHENKAR, Oded. « The challenge of innovation », *Ivey Business Journal*, mars-avril 2011, [En ligne], [<http://iveybusinessjournal.com/topics/innovation/the-challenge-of-innovation#.UieTrH92ITo%0A>] (Consulté le 18 septembre 2013).
8. LIPSETT, M.G. « Achieving High Reliability in Integrated Oil Sands Operations », Canadian Heavy Oil Association, 24 avril 2012.
9. British Standards Institution. « PAS 55 Asset Management », [En ligne], [<http://www.bsigroup.com/en-GB/PAS-55-Asset-Management/>] (Consulté le 19 septembre 2013).
10. The Heritage Foundation. « China Global Investment Tracker », [En ligne], [<http://www.heritage.org/research/projects/china-global-investment-tracker-interactive-map>] (Consulté le 25 septembre 2013).
11. Prime Minister Stephen Harper. "Statement by the Prime Minister of Canada on Foreign Investment." Dec. 7, 2012. <http://www.pm.gc.ca/eng/news/2012/12/07/statement-prime-minister-canada-foreign-investment>. (Consulté le 24 septembre 2013).
12. Parlement du Canada. Projet de loi C-60, 26 juin 2013, [En ligne], <http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?Language=E&Mode=1&DocId=6249902&File=4>. (Consulté le 24 septembre 2013).
13. ROZHON, Jon. « Foreign Investment in the Oil Sands and British Columbia Shale Gas », Canadian Energy Research Institute (CERI), mars 2012.
14. BURT, Michael, Todd CRAWFORD et Alan ARCAND. « Fuel for Thought: The Economic Benefits of Oil Sands Investment for Canada's Regions », Conference Board du Canada, octobre 2012.
15. Standard & Poor's Ratings Services. « What A Carbon-Constrained Future Could Mean For Oil Companies' Creditworthiness », mars 2013.
16. TURCOTTE, André, Michal C. MOORE et Jennifer WINTER. « Energy Literacy in Canada », The School of Public Policy, Université de Calgary, SPP Research Papers, octobre 2012.
17. *Maclean's*. « Top 50 Socially Responsible Companies 2013 », [En ligne], [<http://www2.macleans.ca/canada-top-50-socially-responsible-corporations-2013/>] (Consulté le 18 septembre 2013).

Personnes-ressources

Geoff Hill, PhD

Leader national
Pétrole et gaz
403-267-1820
gehill@deloitte.ca

Ron Loborec

Leader national
Énergie et ressources
403-261-8156
roloborec@deloitte.ca

Chris Lee

Alberta
Associé directeur
403-267-1751
chrilee@deloitte.ca

Trevor Bell

Alberta
Leader, Fiscalité
403-267-1880
trbell@deloitte.ca

Nicole Torgrimson

Alberta
Leader, Certification
et Services-conseils
403-267-1767
ntorgrimson@deloitte.ca

Paul Zonneveld

Alberta
Leader, Risques d'entreprise
403-503-1356
pzonneveld@deloitte.ca

Cary Mamer

Alberta
Leader, Conseils financiers
403-267-0570
cmamer@deloitte.ca

Brant Sangster

Conseiller principal
indépendant
403-615-4667
bsangster@deloitte.ca

Van Zorbas

Alberta
Leader, Consultation
403-503-1460
vzorbas@deloitte.ca

Peter McNay

Spécialiste principal
Pétrole et gaz
403-267-0566
pmcnay@deloitte.ca

www.sablesbitumineux.deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. 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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Avertissement

Cette publication ne contient que de l'information générale, et Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs entités apparentées (collectivement le « réseau Deloitte ») offrent, par l'entremise de cette publication, des avis et des services professionnels. Avant de prendre une décision ou une mesure pouvant avoir une influence sur vos finances ou vos activités, vous devriez consulter un conseiller professionnel agréé. Aucune entité au sein du réseau Deloitte ne peut être tenue responsable de toute perte subie par une personne qui se sera fiée à cette publication.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu ni aucun de ses cabinets membres ou leurs sociétés affiliées respectives ne peuvent être tenus responsables des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

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

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3720