



Exploration des besoins et alignement de la vision Dans le cadre de la Plateforme de Commercialisation des Innovations

Grande conférence sur l'approvisionnement durable et l'innovation
Novembre 2023

Remerciements

Merci aux représentants des organisations de l'industrie électrique du Québec que nous avons consultées

CRHQ

Christian Bélanger

Isabelle Leblanc*

InnovÉE

Alex Champagne-Gélinas*

CIMA+

Steeve L'Heureux*

CGI

Alain Sayegh*

Flip Florin

Vincent Dufresne

Conseiller expert

Benoît Marcoux*

*Membre du comité de pilotage

Hydro-Québec

François Brassard

MEIE

Marco Blouin

Schneider Electric

Frederick Morency



BBA

Jérôme Pelletier

Tetra Tech

Steve Olsen

Conseiller expert

Denis Chartrand

Siemens

Pierre Mullin

ABB

Jean-Pierre Guay

Stantec

Stephen Montminy

WSP

Alain Brière

Andritz

Hugo Carle

OPAL-RT

Pierre-François Allaire

DCBEL

Marc-André Forget

LxNGen

Peter Ficocelli

David Staniforth

CO7

Christian Cossette

Vizimax

Jean-Guy Lacombe

Hitachi Energy

Christine Martin

Voith Canada

Alexandra Saary

Canmec

Jacques Brochu

Charbone

Daniel Charette

Stelpro

Etienne Guay

Stace

Sebastien Arcand

Ecosystem

Stéphane Michaud

Flo

Vincent Lévesque

Polytechnique de Montréal

Frédéric Sirois

ETS

Kamal Al-haddad

IQ-CRIQ

François Gingras

Centech

Richard Chénier

Franklin Empire

Donat Picron

VadimUS

Dan Boucher

Nergica

Frédéric Côté

BrainboxAI

Nicolas Bossé

Gentec

François Giroux

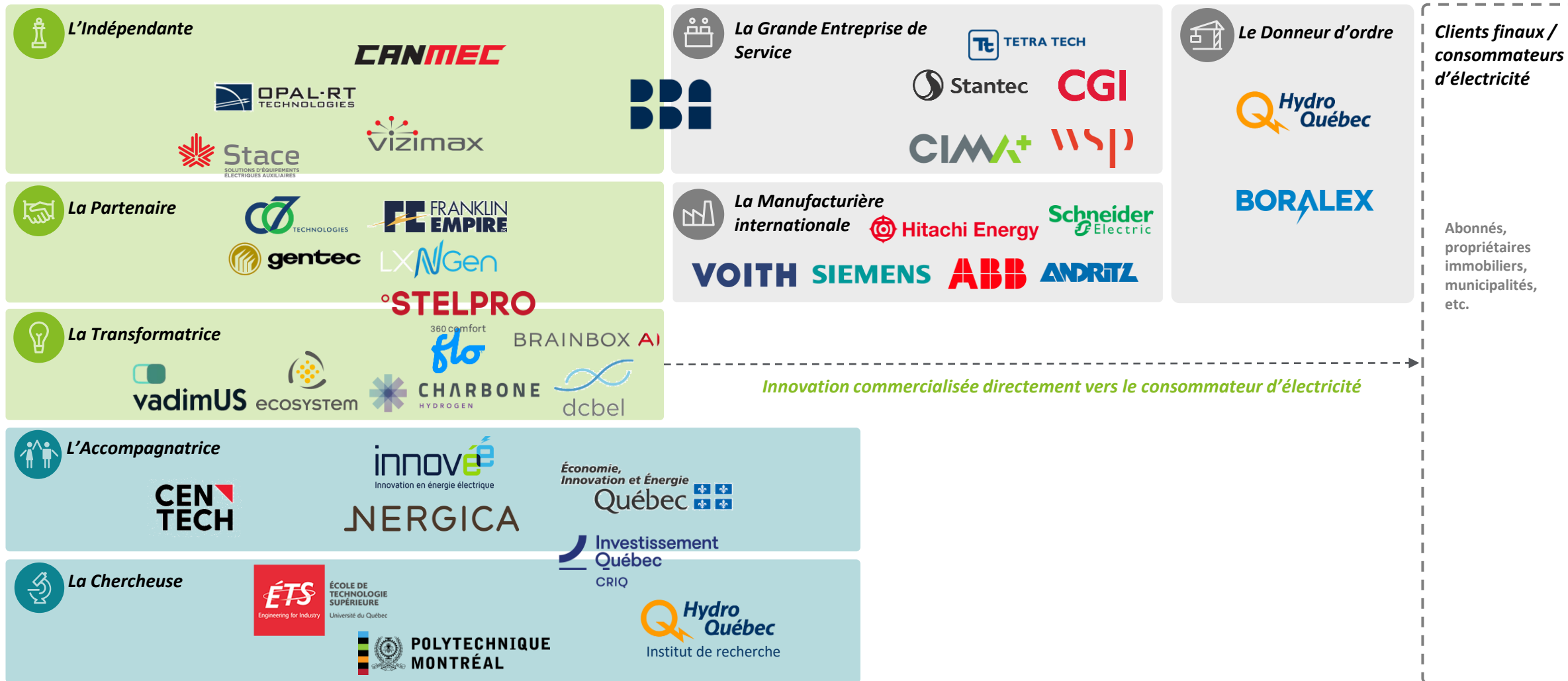
Boralex

Pascal Laprise-Demers

Personas sondés pour représenter les acteurs de l'innovation de l'industrie

Les *personas* sont présentés à haut niveau, selon leur positionnement approximatif dans la chaîne de valeur et leur tendance générale à être des acteurs du développement et de la vente d'innovation, ou de l'achat et de l'adoption de l'innovation.

Développe et vend l'innovation ← → **Adopte et achète l'innovation**



Le constat est unanime : l'écosystème d'innovation de l'industrie électrique québécoise ne réalise pas son plein potentiel. Or, ce dernier est vaste.

C'est la coordination de l'écosystème, en proche concertation avec l'industrie et ses multiples acteurs, qui émerge comme un enjeu englobant auquel répondre pour obtenir une meilleure performance en innovation, notamment en matière d'adoption et de commercialisation.

L'écosystème d'innovation de l'industrie électrique fait face à des enjeux importants

En plus du besoin de coordination, il existe un consensus fort concernant les enjeux les plus significatifs de l'écosystème :

Des normes et standards contraignants

Les standards techniques et commerciaux de l'industrie électrique sont rigides : normes strictes, requis souvent spécifiques au Québec, délais d'homologation et d'adoption et technologies considérées éprouvées à l'international qui ne sont pas considérées ainsi au Québec. Ce contexte laisse une place limitée à l'exploration et l'adoption de solutions innovantes. Tous cherchent une solution éprouvée, mais il est très difficile pour une entreprise innovante de prouver sa solution.

Des règles d'approvisionnement peu adaptées à l'innovation

Les appels aux solutions innovantes sont encadrés par des règles d'approvisionnement très structurées (processus d'appel d'offres exigeant et pouvant exclure plusieurs joueurs) favorisant peu la cocréation, contraignant les relations précommerciales, et limitant l'espace collaboratif nécessaire pour innover.

Un cadre réglementaire qui limite l'expérimentation

Au-delà de l'approvisionnement, le contexte réglementaire de l'énergie au Québec, par exemple en matière de gestion contrôlée de l'énergie, d'intégration sur le réseau ou de tarification, tend à minimiser les opportunités d'expérimentation et d'apprentissage et à limiter les incitatifs à l'innovation au sens large.

Un écosystème d'innovation en pyramide

Hydro-Québec demeure un incontournable qui oriente en bonne partie les comportements des autres acteurs en matière d'innovation. Le niveau de recherche dans l'industrie et le manque de laboratoires est également un enjeu. À ceci s'ajoute la faible disponibilité des données de l'industrie pour l'écosystème. Alors que le rôle de premier plan d'Hydro-Québec en innovation demeure toujours plus que souhaitable, plusieurs acteurs dont Hydro-Québec elle-même, sont favorables à un écosystème d'innovation plus ouvert, plus interconnecté et plus dynamique.

Une culture d'aversion au risque, même en innovation

L'industrie électrique est perçue comme étant conservatrice et très prudente et ce, au-delà des frontières du Québec. Au Québec en particulier, il s'est développée une tendance à vouloir minimiser le risque vis-à-vis l'innovation, pouvant limiter le développement et l'investissement d'idées à plus haut potentiel, mais à plus grand risque.

La difficulté d'exporter l'innovation

Il n'y a pas rampe de lancement efficace pour permettre aux entreprises d'amener leurs innovations sur les marchés internationaux. Pour plusieurs, il faut avoir du succès au Québec pour pouvoir exporter, alors qu'à l'inverse, les particularités d'un succès au Québec sont parfois incompatibles avec les requis internationaux.

Au-delà des enjeux, l'écosystème s'accorde qu'il y a urgence d'agir pour répondre aux besoins de la transition énergétique.

Les défis de commercialisation des innovations se vivent à l'échelle des entreprises individuelles

Alors que les besoins des entreprises individuelles vis-à-vis l'innovation peuvent différer selon leur positionnement et leurs ambitions, certains défis sont transversaux dans le parcours des idées jusqu'au marché. Les 'vendeurs' et les 'acheteurs' d'innovation perçoivent ces enjeux différemment. Somme toute, **la première adoption commerciale demeure, pour les 'vendeurs' d'innovation, le plus grand pas à franchir dans leur parcours vers le succès commercial.**

Défis d'innovation vécus par les vendeurs

Comprendre les vrais besoins des clients



Les entreprises innovantes n'ont souvent pas une visibilité adéquate pour bien cerner le besoin du client et aligner leur(s) solution(s) sur ce besoin. La disponibilité limitée de données dans l'écosystème exacerbe cet enjeu.

Rejoindre le bon interlocuteur et maintenir la relation



On ne sait souvent pas à quelle porte cogner. De plus, on doit souvent convaincre plusieurs intervenants, avec des priorités et des critères différents, de la proposition de valeur de l'innovation. D'ailleurs, une fois projet démarré, un changement au niveau du leadership peut faire basculer un projet dans lesquels des promoteurs ont investi des millions, et ajouter des délais sur une longue période de temps.



Trouver le moyen de faire la démonstration de son innovation

Pour plusieurs acheteurs, une démonstration probante des capacités technologiques réelles de l'innovation et de son impact mesurable (et ultimement financier), est une condition *sine qua non* de l'adoption. Or, les opportunités de démonstration sont limitées et parfois inexistantes.



Obtenir le financement adéquat, adéquatement

Il existe au Québec plusieurs sources de financement pour l'innovation. Pour les PME, l'obtention de ce financement impose souvent des requis et une reddition de comptes qui sont lourds et complexe par rapport à leur capacité. Elles peuvent difficilement y attribuer les ressources humaines nécessaires et ce, souvent pour des sommes relativement modestes.



Réunir toutes les expertises requises et s'organiser pour être compétitif

Régulièrement, les PME n'ont pas, à l'interne, toutes les expertises requises pour en arriver à une innovation différenciatrice et compétitive avec les produits intégrés des grands fournisseurs (ex. solution devant combiner logiciel et matériel spécialisés.) Pour leur part, les plus grandes entreprises n'ont pas toujours le niveau d'agilité souhaité pour innover.

Enjeux perçus par les acheteurs et accompagnateurs...

Le vendeur a une compréhension incomplète du besoin et du contexte d'implantation de l'innovation



Le vendeur risque de voir la mise en place de son innovation avec des œillères. Par exemple, il fera peut-être un calcul de rentabilité, mais sans tenir compte des coûts périphériques (installations, transfert, adaptation, etc.) qui peuvent facilement dépasser le prix de l'innovation elle-même.

L'effort de commercialisation est sous-estimé



Devenus presque un cliché, les entrepreneurs technologiques négligent souvent et sous-estiment significativement les aspects commerciaux et précommerciaux du développement et du déploiement d'une innovation.

Le *business case* des vendeurs ne convainc pas les acheteurs



Le modèle d'affaires, incontournable du succès commercial, ne fait pas toujours partie du développement de l'innovation.

Les acheteurs n'ont pas la visibilité souhaitée sur les offres innovantes et crédibles de l'industrie



Les acheteurs déploient des énergies considérables à connaître le marché et les tendances innovantes. Le succès des innovations peut dépendre davantage sur les réseaux et les contacts, alors que certaines idées à haut potentiel ne remontent vraisemblablement pas à la surface.

L'industrie a identifié plusieurs leviers pour favoriser le succès des innovations et leur adoption, en commençant par l'interconnexion et la coordination de l'écosystème.

Un engagement fort des acteurs de l'écosystème émerge comme une condition *sine qua non* pour le déploiement d'une plateforme visant la mise en œuvre de ces vecteurs de transformation.

L'industrie a identifié plusieurs leviers pour favoriser le succès des innovations

Les intervenants de l'écosystème d'innovation de l'industrie électrique ont exprimé de nombreux besoins pour des leviers pouvant faciliter le succès commercial des innovations et la performance de l'écosystème. Alors que plusieurs pistes spécifiques ont été avancées, les besoins peuvent s'articuler autour de quatre grands vecteurs.



Connecter l'écosystème

- ✓ Coordination et augmentation des connexions entre vendeurs, acheteurs et accompagnateurs de l'innovation
- ✓ Simplification et identification des bons interlocuteurs
- ✓ Facilitation, adaptation et clarification des processus de demande de solutions innovantes
- ✓ Visualisation de l'offre innovante actuelle et émergente des vendeurs d'innovation de l'industrie
- ✓ Visibilité sur les données de l'industrie, les tendances et les orientations à venir des acheteurs d'innovation



Optimiser le parcours précommercial

- ✓ Validation, accompagnement et filtration des idées en fonction du modèle d'affaires et du potentiel commercial
- ✓ Cadre de co-création et mise en commun entre entreprises
- ✓ Adaptation des normes et des standards de développement en contexte d'innovation



Soutenir la démonstration et le passage dans la vallée de la mort

- ✓ Soutien et facilitation à la mise en place des projets de démonstration et pilotes
- ✓ Simplification des requis et des processus de financement de l'innovation
- ✓ Financement dédié spécifiquement à la vallée de la mort et à la démonstration



S'engager et promouvoir les innovations du Québec

- ✓ Assurance de crédibilité technico commerciale des solutions innovantes, auprès du marché
- ✓ Rayonnement des solutions innovantes développées au Québec, localement et à l'international
- ✓ Engagement ferme et concrétisé des acteurs dans le succès des innovations qui les impliquent



www.deloitte.ca

À propos de Deloitte

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 professionnels 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.