

Quel avenir pour le métier de fournisseur d'énergie en Europe ?

Par Nicolas GOLDBERG
et Sébastien MÉRAUD
Colombus Consulting

En Europe, les fournisseurs d'énergie évoluent sur un marché complexe. Dans un cadre réglementaire européen qui n'a eu de cesse de favoriser la libéralisation, ils font face à une menace d'intensification et de diversification de la concurrence. Par ailleurs, alors que leur *business model* est structurellement soumis à des coûts élevés, ils sont confrontés à un risque systémique de contraction de leur marge lié à la volatilité des prix de marché et au pouvoir de négociation grandissant de leurs clients.

Dans ce cadre concurrentiel et financier contraint, plusieurs pistes pourraient être explorées d'ici à cinq ans par les fournisseurs d'énergie : différencier leur gamme d'offres de services énergétiques, exploiter le digital comme levier de fidélisation de leur clientèle et d'optimisation de leurs coûts commerciaux, limiter leurs contraintes d'approvisionnement ou encore explorer de nouveaux relais de croissance par la diversification de leurs activités.

En Europe, les fournisseurs de gaz et d'électricité font face à une intensification de la rivalité concurrentielle sur un marché où la marge nette est de plus en plus menacée

Une intensification de la rivalité concurrentielle sur le marché de la fourniture d'énergie

Le cadre réglementaire européen a profondément morcelé le paysage concurrentiel du marché de la fourniture d'énergie

Depuis l'adoption de deux directives européennes relatives à la libéralisation des marchés de l'électricité et du gaz naturel en 1996 ⁽¹⁾ et 1998 ⁽²⁾, l'ouverture à la concurrence du métier de fournisseur d'énergie n'a cessé de se renforcer. En imposant, en 2009, la séparation entre les activités de transport et de distribution, d'une part, et les activités de production et fourniture, d'autre part (règles d'Unbundling), la Commission européenne a réduit l'influence des monopoles historiques et a ainsi accéléré l'ouverture du marché.

Cette levée graduelle des obstacles à l'entrée, conjuguée à la disparition progressive des tarifs réglementés de vente, a conduit à une multiplication du nombre des fournisseurs dans l'ensemble des pays européens. Ainsi, en Espagne

et au Royaume-Uni, le nombre des fournisseurs d'électricité pour les clients particuliers a été respectivement multiplié par deux et trois, entre 2012 et 2017.

L'accroissement du nombre des fournisseurs alternatifs a tendu à morceler un marché de la fourniture d'énergie jusque-là très concentré. Ainsi, entre 2011 et 2017, la part de marché moyenne européenne des trois plus grands fournisseurs est passée de 70,1 à 60,7 %, pour la vente de gaz, et de 73,4 à 66,4 %, pour la vente d'électricité.

Ces fournisseurs alternatifs sont de taille et de positionnement variables. Si l'on prend l'exemple du marché français, on y trouve des *pure players* spécialisés dans l'achat/revente, des groupes pétroliers en quête de diversification (Butagaz, Total), des fournisseurs étrangers d'énergie (Uniper, Vattenfal, Eni), des producteurs d'énergies renouvelables ou encore des entreprises du e-commerce et de la grande distribution (Cdiscount, Casino avec GreenYellow ou, plus récemment, Leclerc) valorisant leur canal de distribution et leur portefeuille clients.

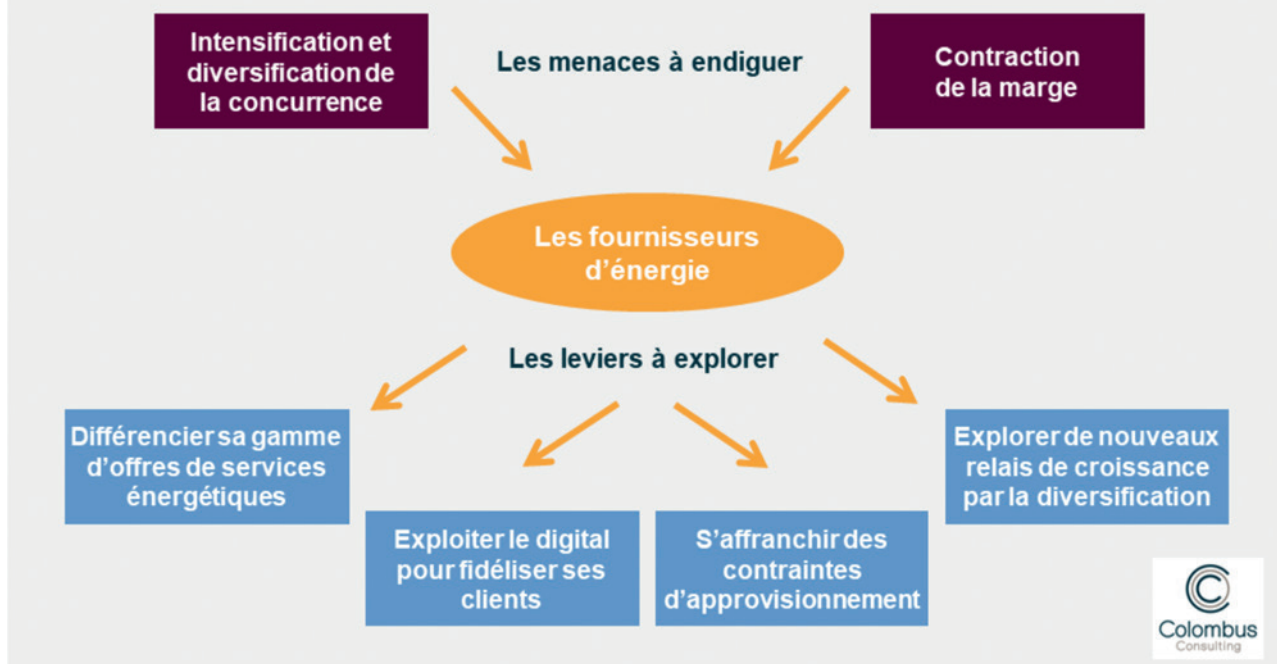
Pour concurrencer les fournisseurs historiques, les fournisseurs alternatifs ont traditionnellement joué sur quatre principaux leviers :

- le levier prix *via* des offres compétitives par rapport aux tarifs réglementés de vente et/ou garantissant un prix fixe dans un contexte de volatilité des prix de marché ;
- le levier éthique *via* « des offres vertes » avec une énergie d'origine renouvelable ou des offres sur un modèle coopératif permettant le choix du parc de production ;
- le levier simplicité *via* des offres couplées gaz/électricité

(1) Directive 96/92/CE.

(2) Directive 98/30/CE.

Les perspectives des fournisseurs d'énergie en Europe



et/ou des offres 100 % en ligne ;

- le levier flexibilité pour le « très haut de portefeuille » *via* des offres permettant au consommateur de prendre des positions sur les marchés de gaz.

Des fournisseurs d'énergie confrontés à la menace d'un nouveau type d'acteurs

Les GAFAM mais aussi des entreprises d'autres secteurs de services pourraient valoriser leur maîtrise de la relation clients pour pénétrer un nouveau marché. Ainsi, les acteurs des télécoms s'intéressent de près au marché de la fourniture d'énergie, comme en témoignent les réflexions récentes, en France, d'Orange. Cet intérêt des acteurs télécoms pourrait se concrétiser à terme par le développement d'offres 5P regroupant au sein d'une même offre les téléphones fixe et mobile, la box Internet, la télévision et l'énergie. L'opérateur luxembourgeois Join s'inscrivait dans cette perspective en 2016 en proposant aux consommateurs wallons une offre combinant fourniture en gaz et électricité et abonnement mobile⁽³⁾. Cette pénétration d'acteurs issus d'horizons étrangers au domaine de l'énergie est favorisée par les possibilités d'externalisation de certaines activités fournisseur en amont (approvisionnement, équilibrage du portefeuille) comme à l'aval (facturation, relation client...).

Les fournisseurs d'énergie pourraient par ailleurs être confrontés à un risque de désintermédiation. Sur le segment B to C, la baisse continue des coûts du photovol-

taïque associée à des politiques volontaristes a largement soutenu le développement de l'autoconsommation en Europe. Ainsi, en Allemagne, l'autoconsommation a déjà été adoptée par plus de 500 000 foyers. Si le phénomène demeure pour le moment plus restreint en France, l'essor de cette dynamique pourrait bouleverser à terme le rôle traditionnel d'intermédiaire des fournisseurs. Côté B to B, ce risque de désintermédiation est associé à l'émergence des PPA (*Power Purchase Agreement*) qui permettent aux gros consommateurs de contractualiser avec des producteurs d'énergie renouvelable *via* un agrégateur. Plus qu'une remise en cause de leur modèle d'activité, le développement de ces différentes formes de désintermédiation fait peser un risque sur les volumes vendus par les fournisseurs d'énergie.

Une marge sur la fourniture d'énergie de plus en plus menacée

Une structure de coût laissant peu de place à la marge brute

Le *business model* des fournisseurs d'énergie est complexe avec des structures de coûts élevées (fiscalité et mécanismes réglementaires, coûts de distribution, coûts de *sourcing* et, dans le cas du gaz, coûts de stockage) laissant peu de place pour la marge brute du fournisseur. Si l'on prend l'exemple d'une offre gaz en France desservant un site particulier soumis au tarif réglementé, la part commercialisation revenant *in fine* au fournisseur ne dépasse pas les 15 % du prix payé par le client, sachant qu'il lui reste à couvrir l'ensemble de ses coûts opérationnels.

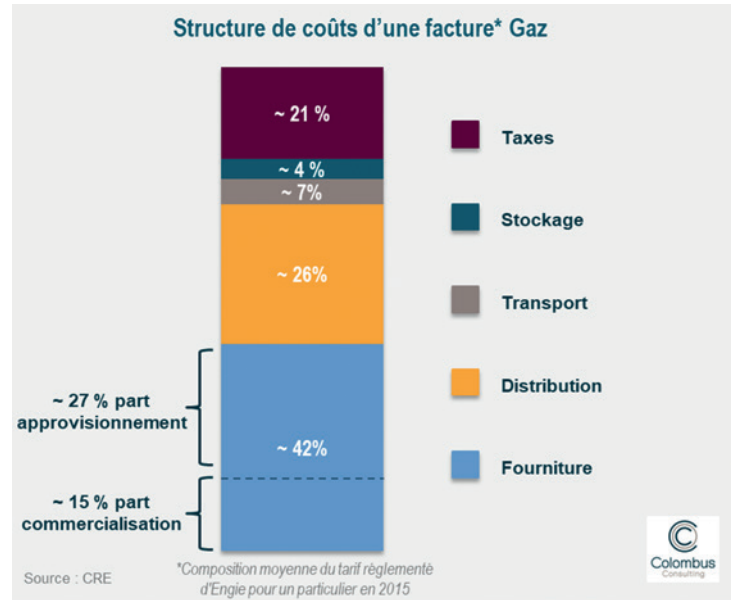
(3) Cette offre combinée n'est plus proposée depuis l'été 2018.

L'équilibre est d'autant plus difficile à tenir pour les fournisseurs que les prix de marché restent très volatiles (ils sont ainsi repartis à la hausse en 2018 pour l'électricité en dépassant le prix fixé par l'ARENH en France), tout comme les volumes consommés qui ont diminué en France entre 2016 et 2018 de respectivement 1 % pour l'électricité et 4,5 % pour le gaz en raison des efforts déployés par les particuliers et professionnels en matière d'efficacité énergétique.

Le pouvoir de négociation grandissant des clients sur l'ensemble des marchés

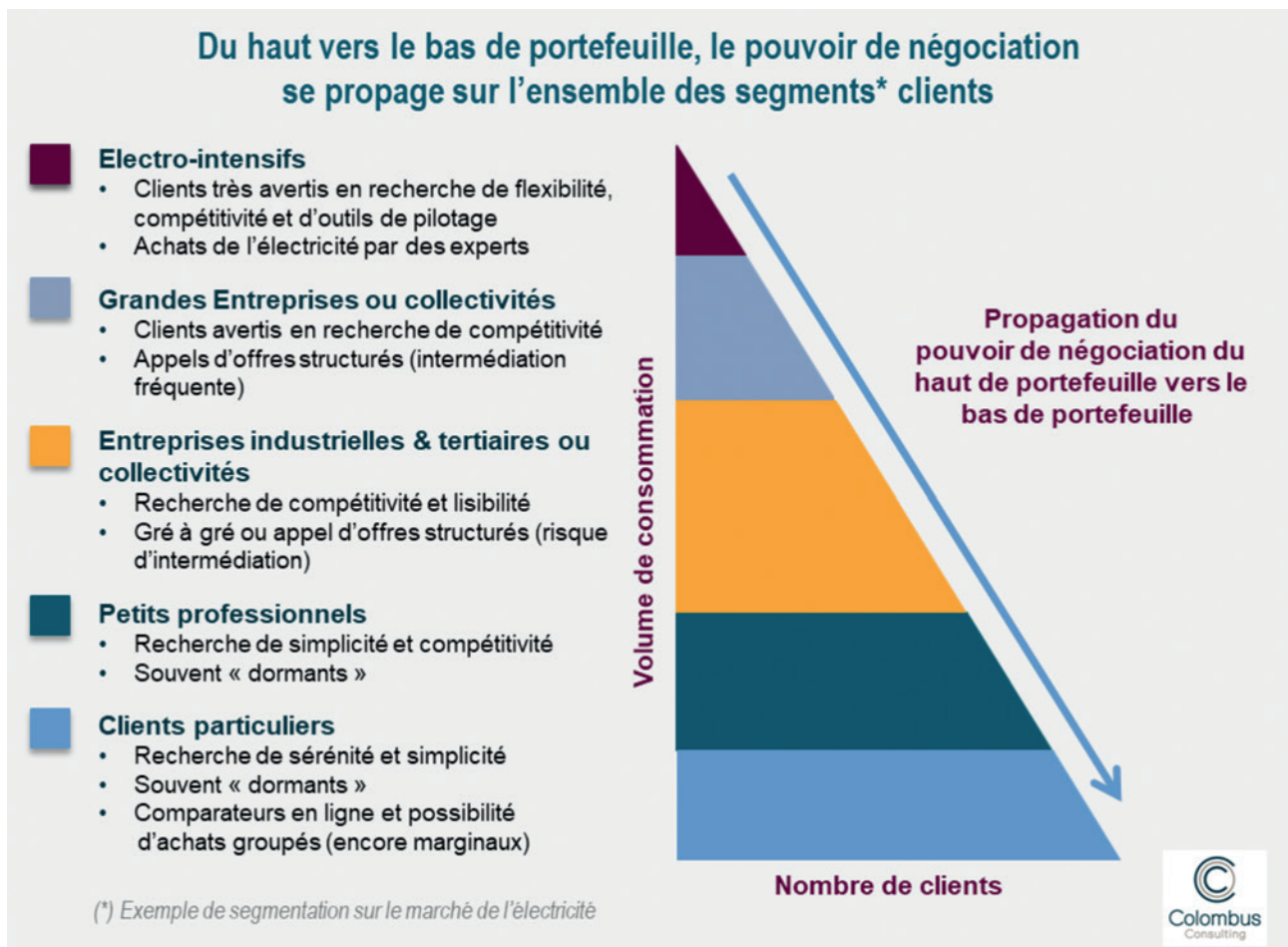
Les fournisseurs d'énergie, et plus spécifiquement les fournisseurs historiques, subissent par ailleurs le contre-coup du pouvoir de négociation croissant de leurs clients. Ainsi, en France, la part de consommateurs particuliers au courant de la libéralisation est en constante augmentation ; elle est passée de 50 % en 2017 à 66 % en 2018, d'après le Médiateur de l'énergie.

Jusqu'il y a peu réservé au seul haut de portefeuille, le pouvoir de négociation se propage à l'ensemble des segments de marché. Il est renforcé sur le B to C par les comparateurs en ligne (comme Selectra ou jechange.fr, en France) qui se positionnent comme tiers de confiance auprès des particuliers en les guidant à travers la diversité des offres ou en leur négociant des tarifs avantageux via l'organisation d'achats groupés, contraignant ainsi les fournisseurs à réduire leurs marges pour rester compétitifs.



Côté B to B, la recrudescence des offres de marché, conjuguée à la complexification des mécanismes réglementaires (capacité, CEE, évolutions TURPE...) et à la fin des tarifs réglementés pour la plupart des professionnels⁽⁴⁾ a

(4) La fin des tarifs réglementés de vente d'électricité est maintenue pour les sites C5 des clients de la catégorie microentreprise.



incité l'ensemble des clients professionnels et non plus le seul haut de portefeuille à se professionnaliser dans leurs achats d'énergie. Cette professionnalisation se caractérise par une augmentation de leurs exigences (prix, niveau de services...) et un recours accru à l'intermédiation lors des appels d'offres (cabinets spécialisés type Opéra Énergie, groupements pour les marchés publics type UniHA) réduisant subséquemment les marges de manœuvre des fournisseurs en matière de fixation des prix.

Le fournisseur d'énergie de demain sera un fournisseur capable d'accroître et de fidéliser sa clientèle, tout en préservant sa marge en s'affranchissant de ses contraintes d'approvisionnement et en recherchant de nouveaux relais de croissance

Renouveler les stratégies de recrutement de nouveaux clients et les fidéliser par la digitalisation des parcours clients

Recruter de nouveaux clients en se différenciant

Dans un contexte de concurrence exacerbée où les offres innovantes sont rapidement normalisées et reprises par la concurrence, le fournisseur de demain devra être capable de se différencier en renouvelant son offre régulièrement. Cette recherche de la différenciation se manifeste par une évolution du modèle classique du fournisseur vers un modèle associant fourniture d'énergie et fourniture de services énergétiques.

Sur le segment B to C, les fournisseurs d'énergie s'appuient notamment sur l'analyse des données issues des compteurs communicants, dont le déploiement est généralisé dans la plupart des pays de l'Union européenne, pour proposer de nouveaux services liés à la donnée tels que des applications de suivi ou de pilotage des consommations.

Les fournisseurs se différencient également en concevant des modèles contractuels innovants. En phase avec la transition énergétique, ces modèles s'écartent des systèmes traditionnels de paiement au kWh au profit de systèmes de « paiement au forfait par usage⁽⁵⁾ » garantissant au fournisseur un revenu fixe plutôt que dépendant de la consommation. Ainsi, dans le cadre de son offre SonnenFlat, déjà souscrite par plus de 75 000 clients allemands, le fournisseur Sonnen garantit aux auto-consommateurs investissant dans l'installation de panneaux solaires et d'un système de stockage « la fourniture de l'énergie de complément, d'origine renouvelable, contre le versement d'un loyer forfaitaire⁽⁶⁾ ».

Sur le segment B to B, les fournisseurs cherchent également à se différencier en enrichissant leur gamme d'offres de services énergétiques. Cette différenciation passe

par la création de structures chargées d'explorer les domaines d'activité du futur. L'enjeu, pour les plus gros fournisseurs, est de construire un savoir-faire industriel et de devenir leader sur des marchés de niches, relativement peu concurrentiels mais susceptibles de se développer fortement à l'avenir. À terme, les fournisseurs d'énergie pourraient ainsi élargir leur offre et devenir fournisseur de carburants (mobilité électrique, hydrogène, GNV). C'est la voie suivie par EDF qui s'appuie sur EDF Pulse croissance, à la fois fonds d'investissement et incubateur de *start-ups*, pour concevoir ses offres de demain. EDF a ainsi lancé Hynamics en avril 2019, une nouvelle filiale chargée de produire et de commercialiser de l'hydrogène bas carbone pour l'industrie et la mobilité.

Poursuivre la digitalisation des parcours pour fidéliser ses clients et optimiser ses coûts commerciaux

Si le recrutement de nouveaux clients passe par l'innovation, la fidélisation repose, quant à elle, sur une qualité de service élevée.

Le portefeuille clients des fournisseurs d'énergie est composé d'une part significative de clients ne nécessitant par une relation client personnalisée (les particuliers et le bas de portefeuille B to B) et pouvant être de fait traités *via* une approche *mass market*. Sur ce segment client, le digital est un levier pour :

- améliorer l'expérience client en élargissant la surface de contact. Bien que le téléphone conserve une place importante, les canaux de contact pour communiquer avec un conseiller se sont largement démultipliés : *chat* spécifique à l'entreprise, rappel gratuit à un horaire souhaité (*Web call back*), messageries externes comme WhatsApp ou Messenger, réseaux sociaux...
- affiner la connaissance de la clientèle *via* l'utilisation de nouveaux outils (intelligence artificielle, *Big Data*, *marketing* prédictif) pour pouvoir lui proposer des offres personnalisées et ainsi augmenter le taux de succès de la vente de services additionnels (*upsell*).
- maîtriser les coûts commerciaux en automatisant la relation client pour les tâches les plus simples par le recours aux *chatbots* ou en la déléguant à des *tchats* communautaires. EkWateur « ubérise », par exemple, sa relation client en permettant à ses clients d'être téléconseillers.

La digitalisation de la relation client constitue aussi un levier de fidélisation des plus gros consommateurs *via* l'apport de solutions complémentaires à la relation portée par le conseiller client dédié. EDF a ainsi lancé le service Business Board qui facilite le suivi des cours du marché de gros et outille les prises de positions clients avec des fonctionnalités de simulation.

Préserver sa marge en s'affranchissant des contraintes d'approvisionnement et en trouvant de nouveaux relais de croissance

S'affranchir des contraintes d'approvisionnement

L'un des volets de la préservation de leur marge explorés par les fournisseurs d'énergie est le renforcement de leurs capacités de production. Cette stratégie d'intégration dans la production permet en effet aux fournisseurs de

(5) Comité prospective de la CRE (2018), « Les consommateurs d'énergie et la transformation numérique », p. 28.

(6) *Idem*.

limiter leur exposition au risque de volatilité des prix de marché et de proposer ainsi des offres d'électricité et de gaz compétitives dans la durée. Elle se caractérise par le rachat d'unités de production existantes et le développement de nouvelles capacités de production, notamment renouvelables. Ce faisant, les fournisseurs transforment leur risque marché en un risque industriel.

Total, en rachetant Direct Énergie qui disposait d'une centrale thermique d'une capacité de 400 MW en Belgique et de plusieurs parcs éoliens intégrés suite au rachat de Quadran, entend ainsi se renforcer dans l'amont de la filière afin de devenir un acteur majeur du paysage productif français. Engie, après l'acquisition du producteur éolien la Compagnie du Vent en 2017, a lui aussi poursuivi cette stratégie via le rachat des producteurs d'énergies renouvelables Langa et Sameole en juin et septembre 2018.

L'exploration de nouveaux relais de croissance : la diversification des fournisseurs d'énergie

L'exploration de nouveaux relais de croissance constitue l'autre volet de la préservation de la marge des fournisseurs et passe par la diversification de leurs activités. La diversification consiste pour les fournisseurs d'énergie à proposer des gammes de solutions allant au-delà de leur périmètre historique (fourniture d'énergie et de services énergétiques) en capitalisant sur la notoriété de leur marque pour se positionner en partenaire du client.

Sur le B to C, cette mutation de l'activité des fournisseurs s'opère le plus souvent par croissance externe *via* le rachat de *start-ups* opérant sur le marché des travaux à domicile. Engie a ainsi racheté, en 2017, « Mes dépanneurs », plateforme spécialisée dans la mise en relation des artisans et des particuliers pour des travaux de plomberie, serrurerie, électricité ou chauffage. Cette stratégie est poursuivie par nombre de grands groupes français (dont Leroy Merlin avec « Bob » ou encore EDF *via* le lancement en 2019 de sa marque « Izi by EDF »).

Sur le B to B, les fournisseurs d'énergie s'inscrivent dans une logique partenariale visant à apporter des solutions pour couvrir l'ensemble des besoins périphériques de leurs clients. Ainsi, au travers du service Bénéfices-Pro, EDF propose à ses clients « bas de portefeuille » des prestations assurées par des entreprises partenaires (location de voitures avec Europcar, offres d'assurance avec Axa, systèmes de surveillance avec Homiris...). Les placements

de clients auprès de ces partenaires sont alors rémunérés *via* une convention d'apport d'affaires. Pour le plus haut du portefeuille, les plus gros fournisseurs s'appuient de plus en plus sur leur réseau (les entreprises partenaires, mais aussi et surtout l'ensemble de leurs filiales) pour proposer à leurs clients des services industriels (bornes de recharge, réseau de chauffage...).

Conclusion

De plus en plus concurrentiel et théâtre d'une contraction des marges, le marché de la fourniture d'énergie est amené à terme à se reconcentrer autour d'un plus petit nombre d'acteurs. Le degré et la forme de cette reconcentration dépendront largement de l'évolution des prix de marché : une hausse tendra à l'accélérer avec le rachat de certains petits fournisseurs alternatifs par de plus gros fournisseurs dans une stratégie de croissance externe, tandis qu'à l'inverse une baisse permettra aux plus petits fournisseurs de se maintenir.

Le marché continuera à l'avenir d'être segmenté. Les petits fournisseurs alternatifs pourront se positionner sur le B to C et bas de portefeuille B to B *via* la digitalisation et des stratégies de maîtrise des coûts, tandis que le haut de portefeuille B to B restera nécessairement l'apanage des plus gros fournisseurs, qui seuls disposeront de la taille critique suffisante pour proposer à leurs clients un accompagnement sur mesure avec des conseillers dédiés et des services industriels au travers d'un réseau de filiales et de partenaires.

Bibliographie

- Council of European Energy Regulators (2018), "Performance of European Retail Markets in 2017", pp. 15-16.
- Médiateur national de l'énergie (2018), Baromètre Énergie-Info, p. 5.
- Comité Prospective de la CRE (2018), « Les consommateurs d'énergie et la transformation numérique », p. 28.
- RTE, « Bilan électrique 2016 et 2018 ».
- GRT gaz, « Bilan gaz 2016 et 2018 ».
- PIALOT D. (2018), « Solaire : l'autoconsommation collective bientôt sur les rails », *La Tribune*.
- COLLEN V. (2017), « Engie acquiert MesDépanneurs pour en faire le leader du dépannage à domicile », *Les Échos Entrepreneurs*.
- Sites Internet des fournisseurs suivants : EDF, Engie, Join, Total.