

# L'européisation des entreprises de l'électricité : modèle de marché ou modèle intégré ?

Le marché européen de l'énergie ne résulte pas de décisions politiques, mais d'une construction dont les entreprises ont pris l'initiative. Elles se sont elles-mêmes européisées, à la fois dans leurs activités et dans leur aire d'exercice. Il n'empêche que la politique est nécessaire pour orienter l'européisation des entreprises, par le rapprochement des réglementations et le contrôle de la concurrence.

par **Jean-Michel GLACHANT**, Université de Paris Sud (ADIS-GRJM et Larsen)

Le processus en cours de construction d'une Europe de l'énergie modifie le cadre d'activité des entreprises et incite à leur européisation. Cependant, l'idée selon laquelle la création d'un marché intérieur européen déterminerait la nature de l'adaptation en retour des firmes n'est qu'une hypothèse. L'autre hypothèse est que ces firmes produisent elles-mêmes le marché européen où elles s'installent. Dans la première hypothèse, c'est un « modèle de marché » qui domine le processus d'européisation des firmes. La construction d'un marché intérieur à l'échelle européenne modifierait si radicalement l'espace d'action et les règles d'interaction entre les entreprises, que celles-ci ne pourraient que s'y adapter. Dans la seconde hypothèse, c'est un « modèle intégré » qui sous-tend le processus d'européisation des firmes. Les entreprises étendent leur aire d'action hors de leur « *charnier natal* » (comme les gerfauts dans *Les Conquistadors*, de José Maria de Heredia...) en incorporant à leur espace interne de décision différentes composantes constitutives du marché intérieur euro-

péen. Le marché intérieur européen se trouverait ainsi constitué par l'addition des « marchés intérieurs » que se construisent les grandes firmes européennes.

---

## LES DEUX MONDES DE L'EUROPÉISATION : LE MONDE DES MARCHÉS ET LE MONDE DES ENTREPRISES

« Au commencement étaient les marchés... » Ainsi, les marchés existaient indépendamment des acteurs de marché, en tant qu'infrastructures institutionnelles des échanges. Le propos semble absurde, ou presque absurde... si on le pousse jusqu'à l'absurdité. C'est pourtant une base importante de l'analyse économique moderne, confirmée par les Prix Nobel Ronald Coase et Douglass North. Et, dans le domaine de l'industrie électrique, le propos n'a rien d'absurde. Car la création et l'expansion de marchés n'y sont pas des phénomènes « naturels ». L'échange d'électricité sur des marchés ouverts, sortant

des monopoles intégrés des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, exige tout un appareillage institutionnel sophistiqué. Il n'y a pas de marché durable de l'électricité sans une architecture et une ingénierie robustes de ce marché. C'est le rôle du « *design* de marché », que de rendre échangeable une marchandise qui ne l'est guère de par sa constitution physique et industrielle intime : produite et consommée en « juste à temps », sans stocks et sans file d'attente ; non traçable et collectiviste, réagissant à la vitesse de la lumière à toute modification de production ou de consommation en n'importe quel point de la topologie de ses réseaux...

La création de marchés de gros d'électricité nécessite donc tout un appareillage central d'identification et de comptage permettant de faire correspondre, aux flux réels du réseau, des paires contractuelles d'acheteurs et de vendeurs. Elle requiert aussi une autorité centrale qui garantisse l'équilibre local entre les capacités de chaque ligne du réseau et le volume des flux qui y transitent, et qui maintienne l'équilibre global entre toute la production et toute la consommation. S'ensuivent de nombreuses règles d'allocation des capacités des réseaux, de gestion de leurs congestions, de l'équilibre global et de la répartition des coûts induits par ses déséquilibres. Grâce à leur homogénéité, toutes ces règles créent des espaces où l'échange d'électricité devient possible. Mais elles élèvent aussi des frontières, là où l'on quitte un bloc de règles d'échange pour un autre bloc de règles d'échange. Ce ne sont pas les interconnexions qui constituent, *a priori*, des frontières physiques pour l'électricité, car les lois de la physique électrique ignorent totalement l'existence de frontières nationales. Les interconnexions marquent des frontières de nature institutionnelle entre différents groupes de règles et entre les autorités chargées de les définir et de les mettre en œuvre. Cependant, les interconnexions redeviennent des frontières quasi-physiques quand, étant confrontées à leur congestion prolongée, les autorités placées de chaque côté de la congestion séparent durablement les modalités de fonctionnement de leurs propres marchés.

Ce qui vient d'être dit des marchés de gros vaut aussi pour les marchés de détail. En effet, les marchés de détail d'électricité n'existent pas, en termes physiques. Deux entrepreneurs connectés à la même ligne de distribution, ou deux voisins dans le même immeuble, reçoivent strictement la même électricité du même réseau local de distribution. Mais tout un appareillage d'information, de codage, de comptage et de règlement peut les départager en tant qu'entités distinctes, qui engageront la responsabilité commerciale et financière de vendeurs distincts. En fait, ici, l'appareillage du marché « agrandi » les zones physiques des réseaux de distribution, qui sont – toutes – locales (en-dessous de la maille départementale, en France), jusqu'au point de créer une zone commercialement homogène qui dépasse la réalité physique sous-jacente. Dans toute l'aire institutionnelle où cet appareillage agit uniformément, il existe une infrastructure commune de « marché de

détail ». Là où c'est un autre appareillage qui entre en jeu commence, du même coup, un autre marché.

Ce sont donc des règles qui déterminent les espaces où des échanges d'électricité sont possibles et où ils seront mis en œuvre de manière homogène. Ces règles délimitent ainsi l'étendue des marchés. Car les marchés d'électricité se définissent, en économie, comme des espaces homogènes d'échange, où des fournitures d'énergie peuvent être remplacées les unes par les autres, et où des producteurs sont substituables les uns aux autres. En ce sens, la définition, à l'échelle européenne, de règles opératoires des marchés et des réseaux d'électricité impose nécessairement à l'action des entreprises un cadre fondamentalement nouveau. L'eupérisation des entreprises consisterait alors en un remplissage progressif de ce nouveau cadre. Cependant, bien avant l'apparition des marchés ouverts d'électricité, étaient déjà les entreprises. Nées avant ces nouveaux marchés, puisqu'elles vendent de l'électricité depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Même dans un système nouveau permettant l'échange ouvert d'électricité, le monde des entreprises continue de s'imposer au monde des marchés. Les résultats des marchés ouverts d'électricité, et même la stabilité du fonctionnement de leurs règles, dépendent directement de nombreux choix des producteurs comme : les sources d'énergie primaire et les technologies de production ; le volume de leurs capacités de production et sa marge par rapport à la demande en pointe ; la localisation des unités de production ; la composition et la combinaison des portefeuilles d'actifs en production (*upstream*) et en clientèle (*downstream*) ; la structure des positions contractuelles sur les différentes échéances du marché ; etc. D'autres décisions, cependant facilement réversibles, de court terme ou de très court terme – peuvent, elles aussi, modifier profondément la physiologie des marchés, telles que : les choix d'engagement dans de nouvelles capacités ou de retrait des capacités existantes, l'ordre de placement des diverses technologies dans le planning de la production ou encore la localisation des unités de production actives. Sur les marchés de détail, on constatera, de manière analogue, que la promotion continue d'offres duales (gaz et électricité) a créé un compartiment de marché sensiblement différent des deux marchés contigus que sont la mono-énergie gaz et la mono-énergie électricité.

Mais en jouant de toutes ces variables, structurelles ou non, les entreprises ne remplissent pas passivement un cadre européen qui contraindrait strictement leurs choix : bien au contraire, elles ajustent stratégiquement leurs différents outils de calage du cadre européen.

---

## LES DEUX MODÈLES INDUSTRIELS DE L'EUROPÉISATION : LE MODÈLE DE MARCHÉ ET LE MODÈLE INTÉGRÉ

De même qu'il existe deux mondes de l'eupérisation (le monde des marchés et le monde des entreprises), il

en existe aussi deux modèles industriels : le modèle d'euro-périsation de marché et le modèle d'euro-périsation intégrée.

Dans le modèle industriel d'euro-périsation de marché, les anciens monopoles ont été restructurés et fragmentés en autant d'unités monofonctionnelles n'agissant, chacune, que sur une seule maille de la chaîne industrielle ou transactionnelle. Les unités de production y sont des « *merchant plants* » ne possédant pas de portefeuille de clients directs. Elles ne maîtrisent donc pas la programmation (ni en volume, ni en prix) de leur propre activité sur l'horizon de moyen terme (soit, sur l'année). Et elles doivent réagir vivement aux signaux de court terme (mensuels ou trimestriels) ou de très court terme (quotidiens ou infra journaliers) de coordination des marchés physiques et financiers de la commodité. Les réseaux de transport et de distribution sont nettement séparés des activités concurrentielles. Des intermédiaires commerciaux animent le marché de gros (les *traders*) et le marché de détail (les *suppliers* : les 'commercialisateurs'), mais sans qu'aucun d'entre eux ne dispose d'un pouvoir significatif sur la dynamique de ces marchés. Ce modèle industriel est très fluide, en raison de la fragmentation élevée des acteurs et du rôle important que jouent les signaux de marché dans leur coordination. On comprend donc bien comment il devrait littéralement « remplir » tour à tour tous les espaces de marché ouverts par la construction du marché intérieur européen.

Dans le modèle industriel d'euro-périsation intégrée, les entreprises restent des unités multifonctionnelles qui coordonnent elles-mêmes, en interne, les différentes mailles de la chaîne industrielle ou transactionnelle. Les marchés ouverts existent, mais ils n'occupent que les marges, ou que les franges que les entreprises dominantes n'ont pas intégrées à leur activité interne. Les marchés ouverts fonctionnent, ainsi, comme des marchés externes, pour des firmes intégrées échangeant et s'alimentant essentiellement sur leurs marchés internes. Dans ce modèle industriel, l'euro-périsation des firmes n'est donc ni homogène ni continue. Les marchés internes des firmes intégrées ne peuvent pas s'étendre partout d'une manière homogène, parce que des effets de frontières subsistent entre les différents blocs de règles et entre les différentes autorités qui construisent les zones locales ou régionales d'échange d'électricité. Il est vraisemblable qu'il n'existe encore aucun marché européen de détail qui ne soit exclusivement national. Il est très fréquent que ces marchés de gros nationaux restent structurellement séparés les uns des autres, en dépit de l'existence de quelques interconnexions (Grande-Bretagne, Italie, Espagne). Mais il existe déjà des marchés de gros fortement articulés les uns avec les autres (entre pays nordiques), ou bien assez « couplés » les uns aux autres (France – Belgique – Pays Bas), ou bien encore assez « ouverts » les uns aux autres (France – Allemagne). Dans cet univers d'articulations différenciées entre les espaces d'échange, les firmes intégrées peuvent ajouter à leur base his-

torique, sur laquelle elles restent des firmes dominantes, de nouvelles bases périphériques qu'elles rattachent à leur marché de gros interne. Ces nouvelles bases ne sont donc pas totalement intégrées au fonctionnement de la firme-mère, puisqu'une partie de leurs activités en demeurent séparées par des effets de « frontières d'échange » trop importants. Ces nouvelles bases sont géographiquement périphériques par rapport à la firme-mère. En effet, l'intégration effective de nouvelles activités dans le marché de gros interne de la firme-mère présuppose une intervention physique sur les réseaux d'électricité qui corresponde aux positions de marché, dans le cadre des règles d'échange en vigueur.

Cette modalité d'euro-périsation des entreprises est une modalité « forte » puisque les firmes-mères intègrent bien à leur marché interne des bases nouvelles situées dans d'autres pays. Cependant, cette modalité forte d'euro-périsation des opérateurs historiques n'est ni homogène, ni continue. Elle n'est pas homogène, car les firmes-mères ne peuvent pas intégrer la totalité des activités de leurs nouvelles bases. Et elle n'est pas continue, car chaque firme-mère ne peut faire entrer dans son marché interne que des bases situées sur des territoires géographiquement voisins de sa base historique. Vattenfall, E.ON, RWE, Electrabel et EDF ne peuvent donc pas s'euro-périser de la même manière, ni sur les mêmes espaces. Ces entreprises ne construisent donc pas les mêmes marchés européens.

Au-delà des aires régionales, où les entreprises historiques bâtissent des marchés internes de la fourniture électrique élargis, d'autres modalités d'euro-périsation doivent être mises en œuvre. Là où les marchés internes de la fourniture électrique ne peuvent plus s'étendre opérationnellement, on peut encore opérer la projection d'autres ressources disponibles sur d'autres marchés internes. Notamment ceux du capital et des compétences. Les dirigeants des grandes entreprises savent mobiliser des capitaux sur leurs marchés internes (ou y attirer des ressources externes) et les affecter à des opérations de croissance externe. Ils savent les mettre en valeur, en leur affectant des compétences puisées dans les viviers internes. Les firmes-mères bâtissent ainsi un deuxième cercle d'euro-périsation, où la gestion de la commodité sur les marchés de gros et de détail n'est pas intégrée à la base opérationnelle de la firme-mère. Et où c'est leur activité d'entrepreneur – la combinaison de capitaux et de compétences – qui est le ressort et la substance de l'euro-périsation. C'est le cas typique de la pénétration d'E.ON, RWE et EDF en Grande-Bretagne où, d'ailleurs, les Américains les avaient précédés, avant que de renoncer. Quand cette modalité d'euro-périsation est pratiquée à grande échelle (à partir de 15 à 20 % du marché d'accueil), l'opérateur devient une « entreprise pivot » dans le pays d'accueil. Il y gère alors un nouveau marché interne susceptible d'agréger, à son tour, d'autres activités périphériques, devenant une « firme-mère relais ». Quand cette modalité

d'européisation est pratiquée à petite échelle (quelques pourcents du marché d'accueil), il y a seulement pénétration d'une nouvelle zone d'échanges. L'activité acquise reste dans la frange concurrentielle de cette zone et la firme-mère y possède dès lors une « entreprise frange ». C'est la modalité d'européisation « intégrée », qui se rapproche le plus du modèle de marché, dès lors que l'activité acquise n'est ni fortement intégrée au marché interne de la commodité de la firme-mère, ni susceptible d'intégrer elle-même d'autres activités substantielles. Elle échappe cependant au modèle d'européisation de marché, en montrant que l'entrée effective sur la frange concurrentielle des marchés d'Europe mobilise des ressources qui ne sont disponibles que sur les marchés internes des firmes-mères.

L'européisation des grandes entreprises européennes de l'électricité est ainsi constituée de deux zones de natures différentes, et de quatre compartiments analytiquement distincts. Dans leurs zones régionales, les firmes-mères combinent une base historique et des bases périphériques. Dans leur base d'opération historique, les firmes-mères européennes gèrent des portefeuilles complets d'activités coordonnées en interne sur des quasi-« marchés internes ». Dans les bases périphériques, certaines activités, notamment celles correspondant au marché de gros, sont étroitement coordonnées avec l'opération du marché interne de la firme-mère. Au-delà de leurs zones régionales, les firmes-mères peuvent projeter des capitaux et des compétences tirés de leurs marchés internes, pour construire des têtes de pénétration sur d'autres zones régionales d'échange. Les têtes de pont les plus grosses apportent de nouveaux « marchés internes de la commodité », qui peuvent servir de relais pour absorber ultérieurement d'autres activités. Les plus petites têtes de pont opèrent dans la frange concurrentielle de ces zones d'échange.

L'européisation des entreprises petites ou moyennes peut s'opérer par entrée des plus grandes entreprises dans les dispositifs en deux zones et quatre compartiments. Soit par fusion-acquisition, soit par alliance avec prise de participation, soit, plus ponctuellement, projet par projet. Les entreprises moyennes ont toujours la possibilité de réaliser par elles-mêmes des opérations d'entrée dans la frange concurrentielle, ou de monter des alliances avec d'autres entreprises moyennes pour tenter d'atteindre la taille critique en « marché interne de la commodité » ou en « marché interne du capital et des compétences ». Du fait de la nature dominante des opérateurs historiques sur la plupart des zones régionales, nous ne croyons pas que ce phénomène soit à même de modifier significativement la nature du modèle intégré d'européisation.

## CONCLUSION : DES POLITIQUES POUR ORIENTER L'EUROPÉISATION DES ENTREPRISES ?

Nous avons montré que l'européisation des entreprises européennes d'électricité s'opère non pas selon un modèle de marché, mais selon un modèle intégré. Fondamentalement, cette européisation se réalise quand les anciens opérateurs historiques élargissent leur aire de coordination des différents maillons de la chaîne industrielle ou transactionnelle en lui incorporant de nouvelles activités. Cette européisation se réalise dans deux cercles différents, à la périphérie des bases historiques ou au-delà, et selon quatre modalités distinctes qui sont deux variantes d'intégration opérationnelle au sein de la zone régionale d'origine, et deux variantes d'aptitude à l'intégration ultérieure en-dehors de cette zone. Les entreprises européennes plus petites que la demi-douzaine des grands opérateurs historiques peuvent aussi s'européiser en adaptant à leur cas particulier quelques-unes des modalités que nous avons identifiées. Cependant, il existe aussi des politiques susceptibles d'orienter l'européisation des entreprises. On constate que les effets de frontière entre blocs de règles et entre autorités mettant en œuvre ces règles jouent un rôle de premier plan dans les déterminants des modalités d'européisation et ce, tant pour les grandes entreprises que pour les plus petites. On voit aussi le rôle joué par les autorités de concurrence puisque les fusions-acquisitions et les prises de participation continuent d'être les supports essentiels du processus. On remarquera, à cet égard, que l'autorité européenne de concurrence (le DG COMP) n'a jamais bloqué aucun mouvement important de projection des grands opérateurs historiques vers de nouveaux espaces d'échange. Tout se passe, en pratique, comme si les autorités européennes avaient pleinement conscience du fait que l'européisation des opérateurs historiques est le levier le plus puissant du « *market building* » à l'échelle européenne.

Enfin, on notera l'appel récent de grandes entreprises nordiques à unifier plus profondément le « *market frame* » nordique : marchés de gros et marchés de détail, usage des interconnexions et expansion des réseaux de transport, propriété des actifs de réseau et opération des flux. Il nous semble qu'une toute nouvelle étape de l'européisation vient ici d'être franchie. Il existera peut-être, un jour, un marché nordique vraiment unifié de l'électricité. Ce qui, de fait, est conforme à l'idéal européen de l'acte unique de 1986 et à celui de la création de l'Union européenne. Cependant, ce sont bien les réalités professionnelles qui poussent les acteurs nordiques à un approfondissement, et non un idéal européen. La présence de la Norvège dans le processus d'approfondissement nordique du cadre commun des échanges en est le signe et la preuve.