

Vattenfall – une entreprise énergétique de taille européenne

L'ÉLECTRICITÉ À
L'ÉCHELLE DE L'EUROPE

Jusque vers le milieu des années 1990, Vattenfall occupait en Suède une place prépondérante. La libéralisation des marchés a fait baisser la part de marché suédoise, mais elle a offert à Vattenfall l'opportunité d'investir dans les autres pays européens. Capitalisant sur son expérience suédoise, l'entreprise a ainsi investi dans les pays voisins, Finlande, Pologne, et surtout Allemagne. Un opérateur européen est né.

par **Gunnar LUNDBERG**, Vice-président pour les questions de régulation, Vattenfall AB
Traduit de l'anglais par **Marcel CHARBONNIER**, Annales des Mines

D'agence commerciale d'Etat, Vattenfall s'est transformée en 1992 en société à responsabilité limitée, détenue par l'Etat suédois à hauteur de 100 % de son capital. Grâce à cette transformation, Vattenfall fonctionne depuis lors conformément à la même législation que toutes les entreprises suédoises cotées à la Bourse de Stockholm. Toutefois, son conseil d'administration est nommé par l'actionnaire unique [l'Etat suédois] lors de chaque assemblée générale annuelle. C'est ce conseil d'administration qui en nomme le président et le président directeur général. Toujours en cette même année 1992, la libéralisation du marché suédois de l'électricité était en préparation : le réseau électrique haute tension [de 200 à 400 kilovolts] a été scindé de la société Vattenfall et confié à une nouvelle agence étatique, Svenska Kraftnät [SvK], jouant le rôle d'opérateur de transport d'énergie. Par cette externalisation totale de l'opérateur de transport d'énergie, le gouvernement suédois entendait introduire une indépendance capitaliste du transport d'énergie, même si l'Etat suédois reste le détenteur tant de Vattenfall que de l'opérateur du réseau Kraftnät. Depuis longtemps, Vattenfall détenait environ la moitié du marché de la génération d'électricité en Suède. Les économistes (mais pas seulement, le gouvernement, également) considéraient que cette part du marché était

trop importante, dès lors que le marché de l'électricité devait être libéralisé en 1996. Le gouvernement suédois a donc soutenu activement la création d'un marché nordique d'électricité en gros. Ainsi, la part de marché détenue par Vattenfall chuta, passant de 50 % du seul marché suédois à seulement 20 % de ce nouveau marché nordique.

Le marché suédois de l'électricité a été ouvert en une seule fois pour tous les types de clientèle. Vattenfall détient environ 20 % du marché de détail. [Cette part relativement modique] est due à la présence d'un nombre important de compagnies de distribution d'électricité en Suède (il y en a deux cents).

INTERNATIONALISATION

En 1995, Vattenfall intervenait exclusivement sur le marché suédois, à l'exception d'interventions d'expertise à l'étranger, principalement dans des pays en voie de développement.

Si l'on se souvient des raisons qui avaient présidé à la création du marché nordique de l'électricité, il est évident que la croissance de Vattenfall uniquement en Suède allait être difficile, voire impossible. La période

allant de 1992 à 1995 fut marquée par des réductions de coûts et des projets de restructuration, en vue d'un renforcement des ambitions en matière de conquête de nouveaux marchés. Convaincue d'avoir acquis une expérience suffisante quant à la génération et à la distribution efficaces de l'électricité, Vattenfall prit la décision stratégique de se développer au-delà du territoire suédois. Il fut alors décidé que cette croissance à l'étranger commencerait par des marchés géographiquement proches du marché national.

LA FINLANDE

Le premier de ces marchés voisins fut le marché finlandais. Durant la seconde moitié des années 1990, six

est une unique entreprise de vente au détail. Vattenfall disposant en Finlande de capacités de génération limitées, son activité de vente d'électricité aux abonnés (au détail) est dépendante des fluctuations du marché finlandais d'électricité en gros.

LA POLOGNE

Au milieu des années 1990, Vattenfall et la Compagnie Polonaise du Réseau Electrique (PSE) ont créé un interconnecteur en courant continu entre la Suède et la Pologne, basé à l'origine sur un contrat d'exportation de Vattenfall vers la compagnie polonaise. Ainsi, la Pologne devint tout naturellement la prochaine étape pour l'expansion internationale de Vattenfall. La com-



© Paul Langrock / ZENIT-LAIF-REA

A la fin des années 90, l'Allemagne est devenue une aire de développement pour Vattenfall (centrale électrique et chaufferie de Vattenfall Europe, à Wilmersdorf).

entreprises de distribution furent acquises en Finlande. En excipant de la réussite de découplage entre la distribution et la vente de détail réalisé par Vattenfall Suède, il a été décidé de procéder au même découplage en Finlande également, quand bien même la législation finlandaise de l'électricité ne l'imposait pas à l'époque. Les compagnies d'électricité ont été restructurées, les coûts ont commencé à être réduits et les compagnies ont progressivement fusionné. Aujourd'hui, la résultante des six anciennes compagnies électriques finlandaises

pagne de chauffage urbain (12 térawatt/heure) et de production d'électricité (3 TWh) de Varsovie fut acquise, suivie par la plus importante compagnie de distribution d'électricité en Pologne, GZE, dans la région de la Silésie (avec 1 100 000 clients). Au moment du rachat, les deux compagnies avaient environ 4 500 employés chacune, et plusieurs activités hors cœur de métier. Aujourd'hui, toutes ces activités non spécifiques ont été désinvesties, et les deux compagnies ont un effectif d'environ 1 500 employés chacune.

Les expériences finlandaise et polonaise diffèrent entre elles de manière substantielle et, ce, pour deux raisons. La Finlande, en tant que pays membre du Marché nordique, est un marché fluide fonctionnant bien, sur lequel un détaillant peut intervenir sans posséder ses propres capacités de production. Les bénéfices obtenus grâce à la réduction des coûts peuvent être partagés entre les clients et la compagnie. La Pologne, par contre, est toujours un pays où le marché est administré et où non seulement la distribution, mais aussi les tarifs de l'électricité sont réglementés. Ce modèle administré entraîne des coûts supplémentaires qui ont pour Vattenfall la conséquence de l'empêcher de réaliser des bénéfices sensibles même en contre-partie de réductions de coûts massives. Toutefois, les choses sont appelées à changer également en Pologne, grâce à la mise en application de la législation européenne dans ce pays (membre de l'Union européenne depuis peu). Vattenfall devrait dès lors détenir une position enviable sur le marché polonais.

L'ALLEMAGNE

Avec le début de la libéralisation du marché de l'électricité en Allemagne, à la fin des années 1990, ce pays est devenu une étape ultérieure intéressante pour Vattenfall. La ville d'Hambourg désirent vendre 25 % de sa compagnie électrique HEW, en 2000, Vattenfall remporta l'appel d'offres. Une coopération commença ainsi entre Vattenfall et HEW, sur tous les segments de la chaîne de valeur : génération, trading, vente au détail, chauffage urbain et distribution d'électricité. Conséquence de plusieurs fusions, en Allemagne, aboutissant aux compagnies actuelles Eon et RWE, les importantes compagnies allemandes Eon, RWE et EnBW devaient désinvestir leurs parts de capital dans VEAG, l'ancienne compagnie de génération et de transport d'électricité de l'ex-République Démocratique Allemande. Eon devait également désinvestir ses parts de capital dans les firmes HEW et Bewag (Berlin). Vattenfall s'est servi de HEW pour participer au processus d'acquisitions, ce qui lui a permis de prendre le contrôle de VEAG en 2001, et de détenir une partie du capital de Bewag (l'autre actionnaire de Bewag étant la compagnie américaine Mirant). En fin d'année 2001, Vattenfall a racheté les parts de Mirant dans le capital de Bewag. Parallèlement, la ville d'Hambourg vendait à Vattenfall les 25 % du capital de HEW qu'elle détenait encore. L'un dans l'autre, ce processus complexe mais couronné de succès n'aurait pas été possible, n'eussent été les fusions (que nous avons mentionnées) ayant abouti à la création d'Eon et de RWE. Immédiatement après cette acquisition, un projet d'intégration, baptisé « Neue Kraft », fut mis sur pied. Les compagnies acquises, HEW, Bewag et VEAG avaient, toutes, des

activités de génération, de fourniture de chaleur (chauffage urbain) et de transport d'électricité (Bewag et HEW ayant de surcroît des activités de distribution et de vente au détail).

Le projet se concrétisa sous la forme d'un Plan Directeur, montrant de quelle manière organiser l'entreprise en différentes unités reflétant les éléments de la chaîne de valeur : génération, vente en gros (trading), vente au détail, transport, distribution et chauffage urbain. Les raisons sociales des anciennes compagnies seront vraisemblablement remplacées par celle de Vattenfall Europe AG, avec le label Vattenfall. Ce fut là une réorganisation titanesque, très complexe à finaliser.

Aujourd'hui, cinq ans après le début du processus, Vattenfall Europe AG est bien établie dans sa position de troisième plus importante compagnie électrique sur le marché allemand. Vattenfall a pris des initiatives afin d'améliorer la transparence sur les marchés allemand et européen. Vattenfall perçoit la nécessité d'une nouvelle structure de transport d'électricité au niveau régional, afin de soutenir l'intégration des différents marchés. Au lieu de procéder à un découplage des parts de capital sur une base nationale, Vattenfall souhaiterait voir se créer des Opérateurs Système Régionaux.

DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Trop souvent, des fusions et des acquisitions échouent, en raison de difficultés à tenir compte de différences culturelles et/ou en raison d'une insuffisante prise en compte de leur réalité. Entre la Suède et la Finlande, il y a quelques différences de culture nationale, mais depuis longtemps, la coopération entre entreprises de ces deux pays fonctionne bien. Vattenfall n'a pas rencontré de difficultés majeures pour intégrer les compagnies finlandaises. Avec la Pologne, les différences culturelles étaient plus grandes. Principalement en raison du fait que la plupart des employés, ainsi que des dirigeants, restaient marqués par leur travail dans des structures étatisées. Il fut nécessaire d'engager de nouveaux managers et de jeunes employés. En général, ceux-ci ont fait preuve d'un désir d'acquiescer de nouvelles manières de travailler, et ils ont eu une attitude positive vis-à-vis de l'idée de travailler dans une compagnie étrangère. Même si la Suède et l'Allemagne sont voisines, géographiquement, ces pays diffèrent sensiblement du point de vue culturel. Ces différences peuvent naturellement causer des difficultés dans un processus d'intégration, faute d'être reconnues et comprises. Mais, grâce à des objectifs communs clairement identifiés et de larges programmes de management à l'échelle du groupe, on peut dire qu'aujourd'hui tout le monde est convaincu de travailler pour la « même société Vattenfall ».