

Nouveau modèle énergétique et nouvelle gouvernance : une chance pour les PME/ETI ?

Par Bruno VENANZI

Administrateur délégué, Lampiris SA

et Bruno VANDERSCHUEREN

Lampiris SA

Suite à la prise de conscience de la raréfaction des ressources primaires et des impacts du changement climatique, l'adoption d'un nouveau modèle énergétique se voulant plus sobre, plus décentralisé et plus respectueux de la planète est devenue une nécessité depuis l'an 2000. L'ouverture, en 2007, du marché de l'énergie en France n'a pas permis l'émergence de ce nouveau modèle. Cela est dû pour beaucoup à une gouvernance d'abord nationale d'un secteur qui est avant tout multinational.

Le nouveau modèle en gestation a néanmoins la chance de pouvoir bénéficier de la présence sur ce marché de PME-ETI ayant déjà fait la preuve de leur capacité d'adaptation et d'innovation.

Au sortir de la Deuxième Guerre mondiale, la France a choisi un modèle énergétique administré et centralisé. Que ce soit dans son organisation, dans son réseau de transport et de distribution, dans ses moyens de production et de stockage ou dans sa gestion, tout a été pensé pour un acteur unique.

Ce choix a été un succès. Il a permis à la France d'alors, ravagée par la guerre, de se reconstruire, et même, au-delà, de développer un des systèmes énergétiques les plus performants dans le monde de l'époque.

Cette entité est devenue un colosse, et y a trouvé tous les avantages : la force, la solidité. Mais il s'agissait en réalité d'un colosse aux pieds d'argile, avec tous ses travers : inertie, immobilisme, suffisance.

Or, depuis l'an 2000, le monde énergétique se révolutionne. La raréfaction des ressources primaires, l'attention portée par tous au changement climatique, le développement des moyens de communication, la sensibilité plus élevée de nos citoyens aux risques et à l'urbanisme, tels sont les plus grands facteurs qui sont à l'origine de cette révolution. Le nouveau modèle énergétique se veut plus sobre, plus décentralisé et plus respectueux de la planète. Une question se pose alors : comment y arriver le plus vite possible ?

Le choix de l'Europe a été de faire confiance au génie de l'homme et de croire dans l'énergie de la libre entreprise. D'ailleurs, comment ne pas le comprendre ? Alors qu'ils règnent sur un système de production centralisé et consumériste, comment faire confiance à des monopoles historiques pour qu'ils se réforment tout seuls, contre leurs intérêts à court terme ?

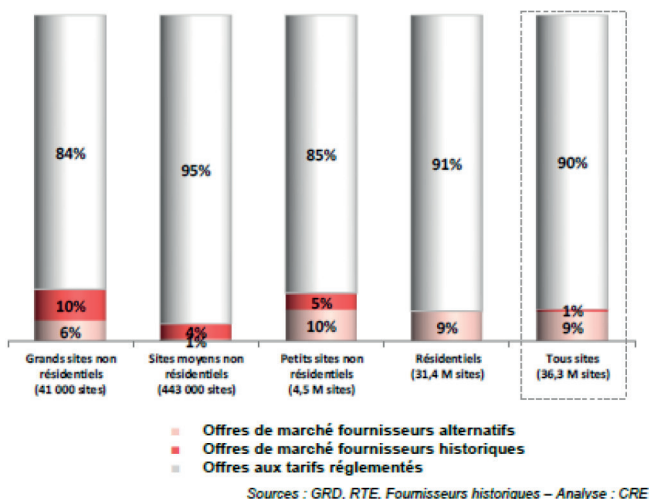
Ainsi, petit à petit, entre 2000 et 2007, la réglementation française a ouvert le marché de l'énergie à la concurrence. Quel bilan en tirer aujourd'hui, en 2015, huit ans après l'ouverture totale du marché ?

Un bilan bien maigre en termes de prise de parts de marché par des concurrents des énergéticiens publics, comme le montrent les Graphiques 1 et 2 de la page suivante.

Et alors ? Quelle serait la signification de ces graphiques si en parallèle la France avait pris sereinement une belle avance dans l'évolution de son modèle énergétique ? Ne peut-on imaginer que s'il avait été aiguillonné par la concurrence, le colosse aurait pu devenir agile, s'adapter, se réinventer et faire sa révolution tout en conservant ses parts du marché de l'énergie ?

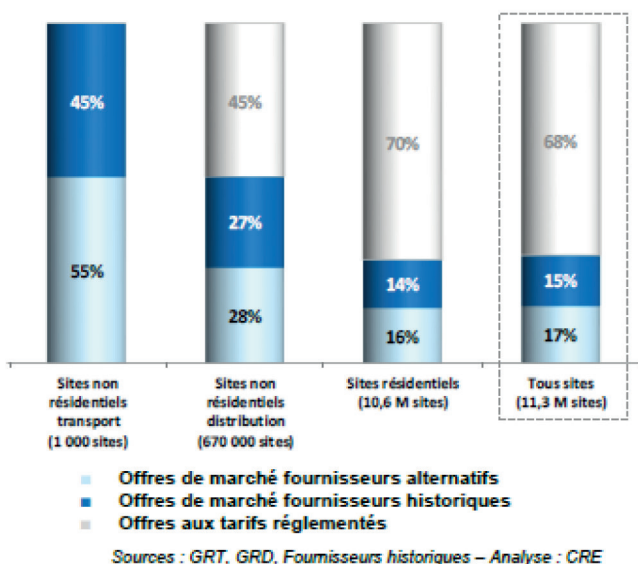
Malheureusement, il n'en est rien. La France est toujours dominée par son modèle de production centralisé et par une

Figure 4 Répartition des sites par type d'offre au 30 septembre 2014



Graphique 1

Figure 22 Répartition des sites par type d'offre au 30 septembre 2014



Graphique 2

production nucléaire hypertrophiée soutenue par la communication des gouvernements successifs qui s'échinent à convaincre les citoyens de fermer les yeux sur les risques, qui croient dogmatiquement en l'infailibilité des grands corps d'ingénierie français, et ce, même si une canicule met en situation de risque plusieurs centrales, même si certaines sont survolées par des drones et même si le coût à payer pour les maintenir opérationnelles ou pour en bâtir de nouvelles est de plus en plus exorbitant.

Qui dit modèle électrique centralisé dit lignes de transport à haute tension, avec les risques accrus qui pèsent sur les péninsules électriques, mettant ainsi en péril l'approvisionnement de la Provence-Alpes-Côte d'Azur et de la Bretagne.

Qui dit modèle centralisé dit nécessité du maintien d'une consommation de base permettant de rentabiliser les grandes unités de production - en opposition à tout effort massif de réduction de la consommation.

Qui dit modèle centralisé dit faible place laissée aux énergies renouvelables, qui pourtant affichent le coût marginal de production le plus faible, entraînant une baisse historique des tarifs sur les marchés de l'électricité en Europe, en Allemagne en particulier.

Alors pourquoi, en France, la libéralisation n'a-t-elle pas « pris », en dépit d'une ouverture à la concurrence et de l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché ? Pourquoi ce constat de la non réalisation d'un nouveau modèle énergétique fonctionnel et pérenne ? Et surtout, que faire pour faciliter l'émergence d'un nouveau modèle énergétique qui soit garant de notre indépendance énergétique et d'un futur préservé pour nos enfants ?

Pas si simple donc que de faire émerger ce nouveau modèle énergétique participatif, intégré et durable, même si tous l'appellent de leurs vœux, comme en témoigne la loi sur la Transition énergétique. À ce modèle énergétique français, avec ses particularismes nationaux (comme le nucléaire) mais s'inscrivant dans un écosystème européen, il manque une donnée essentielle à sa viabilité : une nouvelle gouvernance cohérente et proactive.

Une nouvelle gouvernance opérationnelle doit bien sûr s'instaurer entre les acteurs qui veulent faire émerger ce modèle énergétique, mais une nouvelle gouvernance du marché doit aussi être édictée par le législateur national et européen. En effet, le secteur de l'énergie en tant que secteur stratégique pour toute économie, voire en tant que vecteur de cohésion sociale (comme le dispose la loi sur la Transition énergétique), exige un contexte réglementaire particulier. Un nouveau modèle énergétique ne se décrète pas : il se crée et se construit, d'où l'importance du législateur dans ce débat.

En 2007, quand l'ouverture du marché de l'énergie a été proclamée en France près de dix ans après la plupart de nos voisins européens ⁽¹⁾, grandes étaient les attentes de voir s'instaurer un nouveau modèle énergétique français plus compétitif et plus durable.

Huit ans après, il est difficile - comme cela a été dit précédemment - de qualifier de réussite cette ouverture à la concurrence. Certes, il y a aujourd'hui 22 opérateurs présents sur le marché du gaz et 16 sur le marché de l'électricité ⁽²⁾, là où auparavant on n'en comptait qu'un seul, l'opérateur historique. Alors, oui, il y a de nouveaux acteurs. Mais ceux-ci ne se partagent que 10 % du marché, une part bien insuffisante pour faire naître un nouveau modèle énergétique qui s'imposerait à tous. Les décideurs (ceux qui font le marché) sont en effet toujours les mêmes, et le législateur n'a toujours pas réussi à inverser la vapeur. De nouveaux acteurs certes..., mais d'anciens décideurs.

Associés à la crise économique que traversent toutes les économies développées, les événements géopolitiques de ces dernières années (de la catastrophe nucléaire de Fukushima

(1) 1990, pour le Royaume-Uni.
 (2) www.energie-info.fr

et la captation de 70 % du marché du GNL par l'Asie à l'exploitation du gaz de schiste aux États-Unis) ont chahuté le modèle énergétique français et mis à nu une gouvernance insuffisamment réaliste et réactive.

On pensait le secteur de l'énergie équilibré ? Il est aujourd'hui en surcapacité, des prix négatifs ayant même été constatés.

Que penser de ces modes d'approvisionnement différents selon les régions géographiques, en France : gaz manufacturé au Nord, et GNL au Sud ? Aujourd'hui, le sud de la France paie les pots cassés de la captation du GNL par l'Asie et la non adaptation des infrastructures de transport du gaz.

Enfin, que dire de la volonté, certes louable, de développer les énergies renouvelables, mais d'une législation n'autorisant que le seul opérateur historique à racheter la production de ces structures au motif d'une volonté gouvernementale d'encourager ce type de production ? Il n'est pas nécessaire de s'appeler l'« opérateur historique » (dont l'un des principaux actionnaires reste tout de même l'État) pour avoir envie de coécrire l'histoire des énergies renouvelables aux côtés de producteurs engagés.

Ainsi, si l'on constate chez nous, comme dans bon nombre de pays de l'OCDE, un retard du législatif sur l'économie réelle, avec ses besoins et ses acteurs, la France présente par ailleurs la spécificité d'un raisonnement fortement national dans un contexte qui n'est aujourd'hui plus qu'international, ou européen, à l'extrême limite. Doit-on rappeler que Bruxelles condamnait déjà en 2006 les tarifs de vente réglementés tels que pratiqués en France, et qu'il aura fallu attendre le 31 décembre 2014 pour que ces tarifs commencent à être vraiment supprimés ⁽³⁾ ? Si un nouveau modèle énergétique français peine à émerger, c'est également du fait de cette gouvernance d'abord nationale d'un secteur qui est, quant à lui, avant tout multinational.

Il reste encore cette croyance qu'il nous faut des champions nationaux, à favoriser de toute urgence parce que l'énergie est un secteur clé tant au niveau du bien-être collectif qu'au niveau de la stratégie économique. Mais le fait d'avoir un « champion national » du gaz et de l'électricité n'ôte rien au fait que la France est le 7^{ème} pays importateur mondial de gaz, à hauteur de 43 milliards de m³ ⁽⁴⁾, et ni au fait qu'en matière d'électricité, il faut favoriser le développement de sources de production renouvelables. Par contre, le fait que l'énergie soit un secteur clé devrait encourager les gouvernants à favoriser son essor, son développement de façon innovante et nouvelle, et sa pérennité. Mais cela ne peut se faire que par l'arrivée de nouveaux acteurs, à qui on laisserait la place d'intervenir, par le jeu d'une concurrence réelle et loyale plutôt que d'une concurrence de façade.

Ces nouveaux acteurs existent déjà. Même si l'ouverture des marchés depuis 2007 ne leur a laissé que peu de place, ils ont su se montrer agiles. Le nouveau modèle énergétique français se fera-t-il avec et grâce à eux ?

En ce qui concerne les fournisseurs d'énergie, un domaine du secteur où l'on constate un cruel manque de concurrence, ceux-ci sont au nombre de 26, 22 intervenant sur le

marché du gaz et 16 sur le marché de l'électricité (certains fournissant les deux énergies). S'ils sont de tailles différentes et présentent des stratégies assez diverses, ils ont toutefois en commun d'avoir souhaité s'investir et se développer sur un marché français réservant un accueil plutôt froid aux nouveaux entrants, comme nous l'avons vu précédemment. Pour ce faire, la plupart de ces nouveaux acteurs ont développé une gouvernance interne opérationnelle et innovante.

Ils ont décidé de composer avec un modèle énergétique français qui pour l'instant reste encore hermétique en ce qui les concerne et expriment ainsi leur volonté de participer à l'émergence d'un nouveau modèle plus compétitif. Pour ce faire, ils se doivent d'être inventifs et proactifs, dans un contexte d'élaboration (en cours) de la réglementation future. Or, quoi de mieux, pour répondre à cette ambition, que des structures de taille moyenne (souvent développées sous la forme de *start-ups*) ou d'entreprises sachant à tout le moins faire preuve de forte réactivité ?

Cette gouvernance en mode *start-up*, même si elle n'est pas une spécificité exclusive de ce secteur, laisse ainsi la part belle à des structures de type PME-ETI, là où, autrefois, l'énergie était un secteur traditionnellement réservé aux mastodontes nés de la politique de nationalisation de l'après-guerre ⁽⁵⁾.

Mais, aujourd'hui, il n'est plus nécessaire d'être une entreprise de taille très conséquente pour pouvoir intervenir sur le marché de l'énergie français, et c'est tant mieux.

C'est en effet davantage leur position passée que leur taille qui fait bénéficier aux opérateurs historiques d'une forte captation du marché. Combien de fois n'a-t-il pas été dit que c'étaient des paquebots lourds à manœuvrer, et donc pas forcément les plus aptes au changement ?

Pire : certaines législations n'auraient-elles pas été rédigées dans le but de leur « laisser le temps » de s'adapter ? Les huit années qui se sont écoulées entre la demande de la Commission européenne de supprimer les TRV et leur suppression effective pourraient en être l'illustration. Et que dire de la contribution tarifaire d'acheminement (CTA) que tous les consommateurs paient, mais qui *in fine* sert à financer le système de retraites des agents des opérateurs historiques ? Enfin, s'il est vrai que certains investissements initiaux ont pu être faits par des opérateurs importants (et surtout nationaux), un nouveau modèle énergétique plus vertueux appellerait plutôt à une chaîne de valeur raccourcie et efficace. Pour être au plus près des consommateurs finaux en leur garantissant des prix plus compétitifs et pour pouvoir contribuer au développement des producteurs d'énergie durable en leur rachetant leur production, il faut surtout être agile, innovant et performant, avant même d'être une grosse structure. Or, même si elles sont maintenues à l'écart des marchés par un contexte législatif qui ne leur est pas favorable, des struc-

(3) Avis n°13-A-09 du 25 mars 2013 et amendement CE 506 du 7 juin 2013.

(4) IEA, *Keyworld* 2014.

(5) À titre d'exemple, les deux opérateurs historiques comptent, à eux seuls, 215 947 employés (<http://jeunes.edf.com/chiffres/>).

tures de taille plus modeste présentent déjà ces qualités.

Ainsi, la présence sur le marché français de l'énergie de PME-ETI aux côtés de groupes de tailles plus importantes, à défaut d'avoir vraiment fait bouger les lignes, a au moins permis de prouver au législateur que la taille n'était plus aujourd'hui un facteur clé de succès dans ce secteur. Ce qui devrait surtout compter, c'est de savoir réagir vite et bien et de pouvoir s'intégrer à ce secteur stratégique en permanente mutation soumis à des événements exogènes, et ce, pour le bien-être commun, plutôt que d'être attentiste ou tourné vers un supposé « âge d'or » révolu.

Et il serait dommageable pour le secteur pris dans sa globalité que cet investissement ne soit pas payant en termes de

parts de marché, faute d'un écosystème favorable.

L'ancien modèle n'a pas encore tout à fait fini sa mue, faute d'un contexte réglementaire porteur. Aussi n'offre-t-il à ce jour pratiquement aucune chance à des entreprises de taille intermédiaire qui voudraient s'insérer dans le tissu économique de ce secteur.

En revanche, le nouveau modèle en gestation a aussi la chance de pouvoir bénéficier de PME-ETI qui interviennent déjà sur ce marché : ce sont aussi elles, grâce notamment à leur mode de gouvernance spécifique, qui sont le plus à même de contribuer à la création d'un secteur plus ouvert, plus compétitif et plus réactif.