



HAL
open science

Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : le cas de l'industrie électrique en France

Olivier Cateura

► **To cite this version:**

Olivier Cateura. Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : le cas de l'industrie électrique en France. Gestion et management. Université Montpellier I, 2007. Français. NNT: . tel-00257414

HAL Id: tel-00257414

<https://theses.hal.science/tel-00257414>

Submitted on 19 Feb 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE MONTPELLIER I

INSTITUT DES SCIENCES DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT (ISEM)

Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion (ED 231)

Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (EA 714)

**DYNAMIQUE DES STRATEGIES CONCURRENTIELLES
DANS UN CONTEXTE DE LIBERALISATION :
LE CAS DE L'INDUSTRIE ELECTRIQUE EN FRANCE**

THESE

Pour l'obtention du grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER I

Spécialité : Sciences de Gestion ; Section CNU : 06

Présentée et soutenue publiquement le 16 novembre 2007, par :

Olivier CATEURA

JURY

Directeur de Thèse :	Monsieur Frédéric LE ROY Professeur à l'Université Montpellier I
Rapporteur :	Monsieur Philippe BAUMARD Professeur à l'Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
Rapporteur :	Monsieur Alain JEUNEMAITRE Directeur de Recherche au CNRS, Ecole Polytechnique, Paris & Associate Research Fellow, Université d'Oxford.
Suffragant :	Monsieur Gilles PACHE Professeur à l'Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II
Suffragant :	Monsieur Jacques PERCEBOIS Professeur à l'Université Montpellier I
Suffragant :	Monsieur Michael SCHACK Directeur Marketing & Partenariats, Electrabel, Groupe SUEZ

« L'Université Montpellier I n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »

Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : le cas de l'industrie électrique en France

Résumé :

Notre travail de thèse s'intéresse au courant de la dynamique concurrentielle et à l'étude de la rivalité entre entreprises. Il propose d'approfondir ces travaux et notamment la concurrence multimarchés (appelée aussi compétition multipoints) dans les secteurs en cours de libéralisation (industries de réseaux). En effet les comportements concurrentiels durant les processus de libéralisation restent aujourd'hui encore mal connus.

Pour conduire cette recherche, nous avons choisi d'étudier une série de cas d'entreprises (EDF, Electrabel, Endesa, Enel, Gaz de France, Poweo, Direct Energie...), actives sur le marché français de l'électricité actuellement en cours de libéralisation (1996 – 2006). Cette recherche qualitative conduite par études de cas longitudinales, s'inscrit dans le cadre d'une convention CIFRE (entre le Ministère de la Recherche & la société Electrabel France) incluant une implication forte dans la vie de l'entreprise et du secteur.

Grâce à l'utilisation des séquences stratégiques multidimensionnelles, nous avons identifié deux périodes stratégiques, caractérisées pour la première, par une logique d'affrontement puis la seconde par une logique de retenue mutuelle. Nous défendons l'idée qu'après une première phase d'apprentissage des règles d'un nouveau marché libéralisé (affrontement, diversification, internationalisation), les opérateurs ont rapidement et collectivement repositionné leurs priorités sur une stratégie européenne focalisée sur la convergence gaz – électricité. La mise en place d'une compétition multimarchés a entraîné l'apparition d'une retenue mutuelle, particulièrement profitable pour les grands acteurs. La conduite d'une stratégie intégrée (marché & hors marché) ressort comme une variable importante dans la conduite et la légitimation de ces comportements.

Mots clés : Concurrence multimarchés, libéralisation, électricité, retenue mutuelle, sphère d'influence, hors-marché.

Dynamics of competitive strategies in deregulated industries: the case of the electricity industry in France

Abstract:

This research work is focused on the competitive dynamics approach and rivalry studies between competitors. It develops these recent perspectives and particularly multimarket competition (also called multipoint competition) in deregulated industries (network utilities). Indeed, competitive behaviours in liberalized industries are still badly-known.

To conduct this research, we decided to analyze a selection of companies (EDF, Electrabel, Endesa, Enel, Gaz de France, Poweo, Direct Energie...) settled on the French electricity market presently in the course of liberalization (1996 – 2006). This qualitative research, through longitudinal case studies, has been developed thanks to a CIFRE agreement (between the French Ministry of Research and the firm Electrabel France) including action research and participant observation.

Using multidimensional strategic sequences, we identified two periods, the first one characterized by a confrontation movement and a second one by mutual forbearance. We argue that after learning the rules of a newly liberalized market (confrontation, diversification, internationalization), competitors rapidly and collectively shift their positions towards a focused European strategy based on the gas-electricity convergence. The development of multimarket competition has conducted to mutual forbearance, which was particularly profitable to the major participants. Integrated strategy (market & non-market) appears as an important driver for legitimating these behaviours.

Key words: Multimarket competition; deregulation, electricity, mutual forbearance, sphere of influence, non-market.

Remerciements

Une recherche doctorale est une aventure passionnante... souvent longue et ardue, ponctuée, de moments parfois difficiles, d'impasses, de doutes, mais aussi de beaucoup d'autres périodes d'échanges et rencontres des plus stimulantes... ! Au final cela reste, un parcours intensément riche tant sur le plan humain qu'intellectuel. Pour cheminer dans les méandres de la connaissance, certains conseils et assistances se sont révélés essentiels.

Mes premiers remerciements s'adressent donc tout particulièrement à mon directeur de thèse, le Professeur Frédéric Le Roy, pour sa confiance, sa disponibilité et ses conseils réguliers qui m'ont permis de mener à bien ce projet.

Je tiens également à remercier Alain Jeunemaître (pour ses conseils et son accueil à Oxford), Philippe Baumard, Jacques Percebois, Gilles Paché et Michaël Schack : Messieurs, votre participation à ce jury de thèse est pour moi un très grand honneur.

Mes remerciements s'adressent également à mes amis et collègues doctorants et docteurs de la fabuleuse équipe de l'ERFI à Montpellier: Pierre Roy, David Salvétat, Hugues Poissonnier, Estelle Pellegrin-Boucher, Julien Granata, Saïd Yami, Gaël Gueguen, mais aussi, Katherine, Annabelle, Pierre, Ariste, Franck, Laure et tant d'autres encore...

Je remercie également les chercheuses lyonnaises : Audrey Bécuwe, Séverine Le Loarne, Isabelle Parot, Céline Bos pour leurs précieux conseils et leurs soutiens tout au long de cette thèse.

Pour m'avoir donné l'envie de faire de la recherche en management stratégique et donc de me lancer dans ce travail de thèse, je suis très redevable à Pierre-Yves Gomez, Alain-Charles Martinet, Eric Vogler et au très regretté Roland Calori. L'équipe « Marché & Innovation » de l'EM LYON (Robert Salle, Cathy Pardo, Philippe Portier, Jocelyne Pinard-Legris, Gilles Marion, Franck Azimont...) a également été d'une aide décisive et un soutien important dans mon parcours.

Ma nouvelle collaboration avec Grenoble Ecole de Management me stimule maintenant vers la poursuite de mes travaux de recherche...

Dans le secteur de l'énergie, les rencontres et échanges avec le professeur Jean-Michel Glachant et son équipe du GRJM à l'Université Paris-Sud XI (Céline, Mathieu, Mohammed, Raphaël...) m'ont été très utiles en particulier lors des séminaires de l'Association des Economistes de l'Energie – Section Etudiante.

Je n'oublie pas non plus mes ex-collègues et amis de l'aventure Electrabel (Carlo, Gaëtan, Michaël, Joachim, Suzanne, Natalie, Carine, Sophie, Guillaume...) : merci pour votre accueil, nos échanges et votre compréhension !

Je tiens à remercier tout particulièrement Philippe Lermusieau, pour sa confiance dès l'origine de ce projet et pour son soutien permanent lors de ma convention CIFRE au sein d'Electrabel France.

Ma dernière pensée s'adresse à mes proches, mes parents et mon frère mais aussi et surtout à celle qui, durant cette période de thèse, est devenu ma femme et m'a donné une merveilleuse petite Daphné. Sandrine, ton amour, ta patience et ton soutien sont pour moi la plus puissante des forces !

« *Laisser dire les sots : le savoir a son prix.* »

Jean de la Fontaine (1621-1695).

Les fables de la Fontaine.

L'avantage de la science. Livre VIII. Fable 19.

Sommaire de la thèse

Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation :

Le cas de l'industrie électrique en France.

INTRODUCTION GENERALE.....	4
1^{ERE} PARTIE : UN CADRE D'ANALYSE DES COMPORTEMENTS CONCURRENTIELS SUR UN MARCHE EN COURS DE LIBERALISATION.	
CHAPITRE I : LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE : ENTRE AFFRONTLEMENT ET CONNIVENCE.....	13
SECTION 1 : LES NOUVELLES APPROCHES DE LA CONCURRENCE.....	15
SECTION 2 : DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE, COMPETITION MULTIMARCHES ET RETENUE MUTUELLE.....	35
CHAPITRE II : LIBERALISATION ET STRATEGIE CONCURRENTIELLE	55
SECTION 1 : LIBERALISATION DES INDUSTRIES DE RESEAUX ET STRATEGIE D'ENTREPRISE	57
SECTION 2 : LA GESTION D'UN DOUBLE RISQUE STRATEGIQUE : CONCURRENTIEL ET INSTITUTIONNEL.....	82
SECTION 3 : NOTRE PROBLEMATIQUE ET NOS QUESTIONS DE RECHERCHE	99
CHAPITRE III : LE DISPOSITIF DE RECHERCHE ET LES ASPECTS METHODOLOGIQUES.....	106
SECTION 1 : LE DISPOSITIF DE RECHERCHE.....	107
SECTION 2 : LES ASPECTS METHODOLOGIQUES	122
SECTION 3 : LE SECTEUR DE L'ELECTRICITE EN FRANCE : SPECIFICITE ET ORGANISATION.....	145
2^{EME} PARTIE : L'ANALYSE DES STRATEGIES CONCURRENTIELLES DES ACTEURS DU MARCHE FRANÇAIS DE L'ELECTRICITE ENTRE 1999 & 2006	
CHAPITRE IV : L'ANALYSE DU CAS DE L'ANCIEN MONOPOLE DOMINANT : EDF.....	166
SECTION 1 : LA RESTRUCTURATION D'EDF : UNE VUE EN TROIS TEMPS	170
SECTION 2 : L'ETABLISSEMENT PROGRESSIF D'UNE SPHERE D'INFLUENCE	193
SECTION 3 : LA MAITRISE DES NOUVELLES REGLES DU JEU CONCURRENTIEL.....	208
CHAPITRE V : L'ANALYSE DES CAS DES PRINCIPAUX CHALLENGERS : ELECTRABEL & ENDESA	229
SECTION 1 : LE CHALLENGER D'EDF EN FRANCE : ELECTRABEL, GROUPE SUEZ.....	230
SECTION 2 : LE NOUVEL ENTRANT ESPAGNOL : ENDESA	274
CHAPITRE VI : L'ANALYSE DES CAS DES AUTRES ANCIENS MONOPOLES & DES NOUVEAUX ENTRANTS	299
SECTION 1 : LES AUTRES ANCIENS MONOPOLES D'EUROPE DU SUD : L'ITALIEN ENEL, ET LES ESPAGNOLS IBERDROLA, UNIONFENOSA & HIDROCANATABRICO	301
SECTION 2 : L'ARRIVEE SUR LE MARCHE ELECTRIQUE D'OPERATEURS GAZIERS : GAZ DE FRANCE, ENI & GASNATURAL	319
SECTION 3 : L'ENTREE SUR LE MARCHE DE FOURNISSEURS « LOW COST » : POWEO & DIRECT ENERGIE.....	334
CHAPITRE VII : SYNTHESE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	358
SECTION 1 : LA SYNTHESE DE NOS RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	359
SECTION 2 : LA DISCUSSION DE NOS RESULTATS	380
CONCLUSION GENERALE	394
BIBLIOGRAPHIE.....	402
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	414
TABLE DES MATIERES	417

Introduction générale

Depuis quelques années maintenant, le secteur de l'énergie est en pleine ébullition. En effet, après plusieurs décennies placées sous le signe de la tranquillité grâce aux monopoles légaux, les opérateurs d'électricité et de gaz ont été pris dans la tourmente de la libéralisation (Soult, 2003 ; Fitoussi, 2003 ; Darmois, 2004 ; Chevalier, 2004). Même si le calendrier d'ouverture du marché européen à la concurrence n'a pas été précisément le même au sein des différents états membres, les échéances concurrentielles de 1999 d'abord, puis 2004 et 2007 enfin, ont provoqué indirectement une recomposition complète du paysage énergétique européen (Glachant & Finon, 2003, Chebel-Horstmann, 2006 ; Isidoro, 2006).

En effet, pour être prêt, puissants et compétitifs, les anciens monopoles nationaux spécialisés et souvent publics se sont lancés dans des transformations majeures visant à les positionner comme des énergéticiens européens, désormais cotés en Bourse (Finon & Midttun, 2004).

La libéralisation du secteur de l'énergie

Les enjeux liés à cette transformation, qu'ils soient économiques, politiques ou environnementaux sont colossaux : des opérations financières de plusieurs dizaines de milliards d'euros, des centaines de milliers d'emplois concernés, des infrastructures stratégiques impliquant des questions d'indépendances énergétiques, de sécurité d'approvisionnement ou encore d'impacts sur le changement climatique...

Ainsi, le changement de statut puis l'ouverture du capital d'EDF et de GDF bouleversent l'histoire des services publics à la française et nous questionnent sur l'avenir de ces activités (salariés au statut IEG¹, avenir des centrales nucléaires, dépendance vis-à-vis de producteurs de gaz étrangers...). De même, peu après une acquisition du belge Electrabel par le français Suez, des rumeurs d'OPA hostile de la part de l'italien ENEL, accélèrent la piste d'un rapprochement entre le gazier GDF et Suez, sous l'impulsion du Premier Ministre Dominique de Villepin. En parallèle, et durant toute l'année 2006, le gazier espagnol GasNatural et l'allemand E.ON se disputent via une série de contre-OPA hostiles, la prise de contrôle de l'électricien espagnol Endesa, avant que l'ENEL avec un allié local (Acciona) n'entre également dans cette course à l'acquisition. Les parties prenantes sont ici variées et très engagées : les dirigeants, les salariés, de nombreux petits actionnaires, mais aussi des chefs d'états ou de gouvernement qui s'impliquent au nom de la souveraineté nationale et du patriotisme économique.

Enfin, dans un contexte de réchauffement climatique (Une vérité qui dérange, Rapport Stern, 4^{ème} Rapport du GIEC...)², l'envolée du prix des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) place des opérateurs maintenant responsables financièrement et socialement, devant des choix stratégiques et des défis de grandes ampleurs tant au niveau de la commercialisation que de la production : politiques d'efficacité énergétique, investissement dans les énergies renouvelables, relance du nucléaire...

Ainsi en quelques années, les entreprises énergétiques, à l'instar d'autres industries de réseaux (transport ferroviaire, aérien, postes, télécoms...) sont entrées dans un univers concurrentiel particulièrement turbulent. Pour ces anciens monopoles, acteurs de premier plan dans la vie économique et politique dans nos sociétés développées, le processus de libéralisation apparaît comme une perturbation radicale de leur environnement stratégique. Une libéralisation correspond à l'introduction de la concurrence dans un secteur où elle n'existait pas ou très peu, c'est-à-dire un secteur strictement réglementé. Il s'agit ainsi d'une « *modification profonde des modalités d'intervention de l'Etat, ou en d'autres termes à la mise en place de nouvelles formes de régulation publique* » (Bergougnot, 2000, p.209). Comme nous le

¹ Industries Electriques et Gazières.

² « Une vérité qui dérange » (2006) est un film documentaire présenté par l'ancien vice-président des USA, Al Gore, sur les conséquences du réchauffement climatique ; Le Rapport de l'économiste britannique Sir Nicholas Stern (octobre 2006), évalue l'impact du réchauffement climatique et le coût économique de son traitement ou d'une non action ; Le GIEC est le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat : son 4^{ème} rapport (2007) détaille les conséquences de l'activité humaine sur l'évolution du climat.

détaillerons ultérieurement, pour des raisons de sémantiques et de précisions à la fois juridiques et économiques, nous préférons de ce travail, les termes de « libéralisation » ou de « nouvelles régulations » (Chevalier & al., 2002) aux termes plus polémiques de « déréglementation » ou de « dérégulation » (Lévêque, 2005).

C'est dans ce contexte que s'est construit une série de questionnements initiaux :

Comment un opérateur historique réagit-il à la libéralisation de son marché ?

Quelles sont les opportunités et les menaces auxquelles il doit faire face ?

Quels sont les choix stratégiques des anciens monopoles ?

Qui sont leurs interlocuteurs, anciens et nouveaux ?

Quels sont leurs comportements concurrentiels dans ce nouveau contexte ?

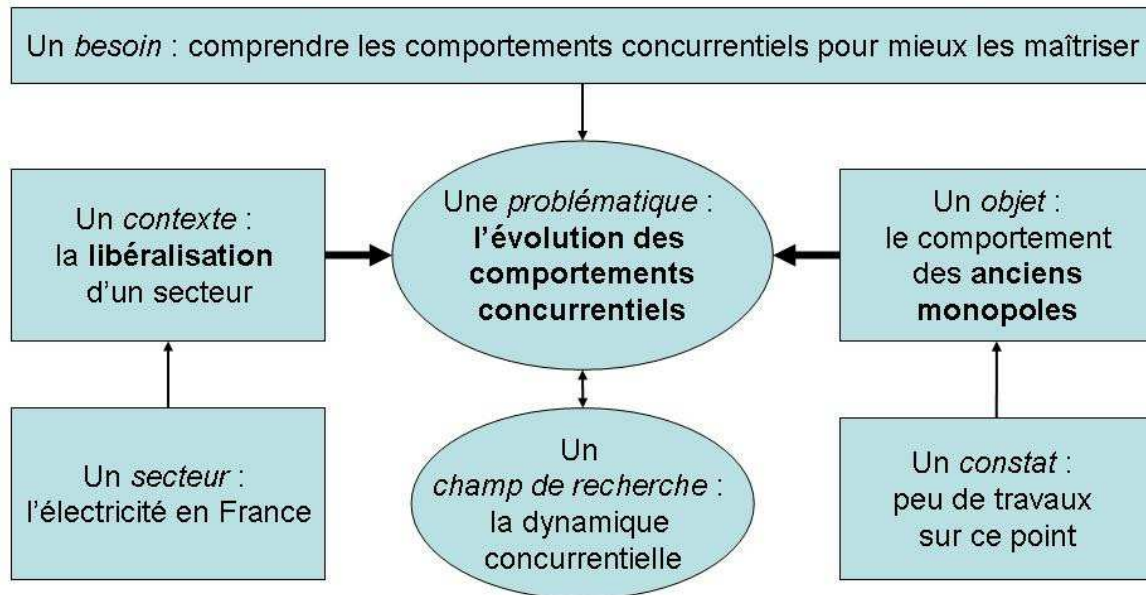
Dynamique concurrentielle et libéralisation

S'il a été davantage étudié d'un point de vue économique ou juridique, l'impact de la libéralisation d'une industrie reste un sujet encore trop peu étudié en management stratégique. En effet, comme l'a souligné Bonardi (2004), la stratégie d'anciens monopoles est un thème de recherche à part entière tant par l'intérêt empirique du sujet que par ses implications théoriques et managériales (l'avantage concurrentiel dans un environnement turbulent, les liens entre économie et politique, conséquences pour la régulation de ces secteurs...). Ainsi, et paradoxalement, très peu de travaux en management s'intéressent aux stratégies d'anciens monopoles ou de groupes stratégiques au sein de secteurs récemment libéralisés. Ce travail vise donc modestement à combler une partie de ce besoin de recherche en y contribuant grâce à la mobilisation du courant de la dynamique concurrentielle.

A l'origine d'un renouvellement profond de l'analyse stratégique et du phénomène concurrentiel (Baumard, 2000 ; Mathé, 2001 ; Le Roy, 2002 ; Mathé, 2004 ; Bensebaa & Le Goff, 2005), le courant de la dynamique concurrentielle (« *competitive dynamics* », Smith & al., 1992 ; Chen, 1996 ; Baum & Korn, 1996 ; Smith & al., 2001 ; Ketchen & al., 2004), s'intéresse au phénomène concurrentiel dans le temps et dans l'espace au travers des comportements concurrentiels (séries d'actions & de réactions) de firmes.

Notre objet de recherche (cf. Figure 1) s'est ainsi construit autour de la compréhension de l'évolution des comportements concurrentiels dans un contexte particulier de libéralisation.

Figure 1 : L'objet et la problématique de recherche



En effet, cette période de libéralisation nous offre ainsi, une opportunité de recherche originale en management stratégique. S'intéressant à la construction d'un avantage concurrentiel, la réflexion stratégique, trouve ici un univers de recherche particulièrement stimulant. L'ouverture à la concurrence d'un marché autrefois en situation de monopole perturbe l'environnement stratégique des opérateurs en place. La compréhension de l'évolution de leurs comportements devient essentielle.

Cette thèse est donc le fruit de la rencontre de deux thèmes d'études qui n'ont jusqu'ici pas été suffisamment abordés : les nouvelles approches de la concurrence et les stratégies d'anciens monopoles suite à une libéralisation.

Le cadre d'une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche), au travers de la collaboration entre la société Electrabel France et l'ERFI – Université de Montpellier I, nous a donc permis de faire mûrir cette question de recherche principale :

Comment évoluent les comportements concurrentiels d'anciens monopoles sur un marché en cours de libéralisation ?

La place du terrain et notre méthode de recherche

Notre terrain de recherche occupe une place toute particulière du fait notamment de la mise en œuvre de cette thèse dans le cadre d'une convention CIFRE. Confrontée à un univers nouveau, à la fois en cours de transformation et de construction, Electrabel France a souhaité initier cette recherche, en partenariat avec l'ERFI - Université de Montpellier I. Le besoin est alors de s'interroger et de comprendre la transformation du marché européen de l'énergie, c'est à dire un univers et des phénomènes concurrentiels complexes et immédiats.

En tant que « jeune chercheur », mais aussi « jeune manager cifre », nous nous sommes plongés dans l'étude et la compréhension du secteur passionnant qu'est l'énergie, et tout particulièrement, l'électricité.

Notre intégration, durant près de quatre ans, en tant que Chargé de mission au sein d'Electrabel, nous a offert une opportunité exceptionnelle d'observer, questionner et comprendre les trajectoires des entreprises concernées. Nous avons en effet, dans la logique des travaux existant sur le thème de la dynamique concurrentielle (Le Roy, 2002), privilégié l'étude de cas longitudinale (Yin, 1994 ; Miles & Huberman, 1991 ; Hlady-Rispal, 2002) pour saisir au mieux les mouvements stratégiques des acteurs.

Les objectifs de la recherche

Trois objectifs principaux ont été visés tout au long de ce travail :

1. Produire de la connaissance sur le secteur et pour les acteurs.

- Il s'agit là d'une exigence liée à la convention CIFRE qui a été à l'origine de cette recherche. En tant que « chargé de mission » au sein de l'entreprise partenaire (Electrabel France), notre feuille de route incluait des activités de veille, de recherche et d'analyse sur le marché français de l'électricité et du gaz, ainsi que des activités de formation. Cela regroupe des missions de veille stratégique ou concurrentielle et ce que l'on qualifie aujourd'hui d'intelligence économique (Baumard, 1991 ; Martinet & Marti, 2001 ; Jakobiak, 2004).

2. *Contribuer à l'étude de stratégies concurrentielles au sein de secteurs en cours de libéralisation.*

- Les industries de réseaux, après avoir été longtemps à l'écart de la politique de concurrence en Europe, sont maintenant directement concernées. Après celles du transport aérien et des télécoms, et avant celles des postes et du transport ferroviaire, les entreprises de l'électricité et du gaz doivent s'adapter. Les spécificités de ces univers et le manque de recul sur ces phénomènes justifient la réalisation de nouvelles recherches pour comprendre le comportement stratégique de firmes au sein de secteurs en cours de libéralisation.

3. *Mettre en œuvre une approche globale et innovante de l'étude du phénomène concurrentiel.*

- Dans une perspective académique, cette recherche doit contribuer à renouveler les approches du phénomène concurrentiel. En se fondant sur le courant de la dynamique concurrentielle et sur l'intégration de l'environnement institutionnel, ce travail propose une vision actualisée de la rivalité et de l'interdépendance en management stratégique, en phase avec un environnement globalisé où sphères publiques et privées se télescopent.

Les principaux résultats et l'intérêt de cette thèse

Nous montrons dans ce travail que suite à la libéralisation de leur industrie, les anciens monopoles ont développé sur la période étudiée (1999 – 2006) deux comportements concurrentiels distincts :

- Dans un premier temps, des comportements agressifs de types *hypercompétitifs* suite à l'ouverture du marché à la concurrence.
- Puis une nouvelle dynamique de stabilisation et de retenue mutuelle, suite à l'apprentissage de l'interdépendance concurrentielle et la mise en place d'une compétition multimarchés.

Dans la pratique, cela s'est illustré par le passage de stratégie d'internationalisation massive et du développement d'offres « multi-utilities » à un recentrage sur quelques marchés européens et sur une convergence gaz - électricité, accompagnée d'une forte hausse des prix et d'une amélioration de la profitabilité des acteurs.

L'intérêt de cette recherche est triple :

D'un point de vue *empirique et pratique* :

La présentation détaillée et l'analyse stratégique des principaux acteurs du marché français de l'électricité et du gaz répondent à une attente des praticiens et des observateurs de ce secteur. En effet, la rapidité et l'ampleur des changements opérés au sein de cette industrie en perturbent fortement la lisibilité. D'importantes opportunités de conseils, de formation ou de recherche témoignent de cet intérêt.

D'un point de vue *théorique* :

Cette recherche mobilise les travaux les plus récents sur le thème de la dynamique concurrentielle et notamment ceux de la compétition multimarchés ou de la retenue mutuelle. Elle se fonde également sur une vision « intégrée » du comportement stratégique, articulant à la fois des stratégies « marché » et « hors-marché ». Les stratégies concurrentielles d'anciens monopoles apparaissent comme un univers de recherche encore à développer.

D'un point de vue *méthodologique* enfin :

La mise en œuvre d'études des comportements concurrentiels reste difficile. L'accès au terrain, la fréquence et la richesse des contacts ou encore la durée de la collecte des données sont des écueils fréquents dans ce type de recherche. La mise en place d'une convention CIFRE est une opportunité rare pour suivre ce genre de phénomène. Face à la quantité très importante de données collectées, l'utilisation des séquences stratégiques multidimensionnelles (Dumez & Jeunemaître, 2005a) nous a permis de synthétiser notre analyse, tout en contribuant à une mise en pratique de cet outil.

La structure de la thèse

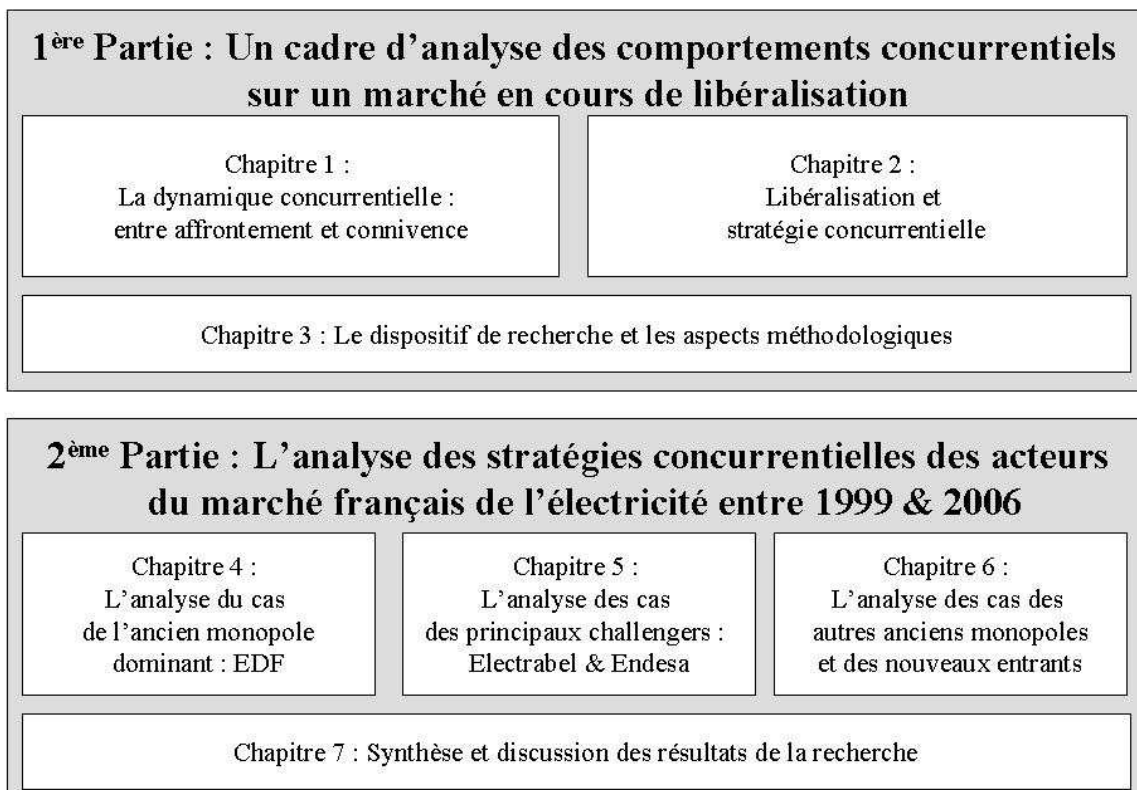
Ce travail se compose de deux parties (cf. Figure 2), proposant pour la première, un cadre d'analyse des comportements concurrentiels sur un marché en cours de libéralisation et la seconde, des études de cas et leur analyse.

A partir d'une revue de la littérature, nous présentons dans un premier temps, l'état de la recherche sur ces questions et nous y détaillons les concepts et outils d'analyse utilisés, tant

sur le thème de la dynamique concurrentielle (Chapitre 1) que sur les spécificités des stratégies concurrentielles dans les secteurs en cours de libéralisation (Chapitre 2). C'est à partir de cette synthèse des travaux de recherche existants que nous précisons de nouvelles questions de recherches. Le dispositif de recherche mis en œuvre ainsi que la discussion d'aspects méthodologiques sont également présentés (Chapitre 3).

La seconde partie de cette recherche traite spécifiquement de l'analyse des cas sélectionnés. Sont ainsi analysés en détails, le cas de l'ancien monopole dominant EDF (Chapitre 4), puis ceux des principaux challengers Electrabel et Endesa (Chapitre 5), ainsi que neuf autres entreprises participantes à cette dynamique (Chapitre 6). L'analyse synthétique de nos résultats de recherche est mise en perspective grâce à l'utilisation des séquences stratégiques multidimensionnelles puis ces résultats sont discutés au regard des questions de recherche identifiées précédemment (Chapitre 7).

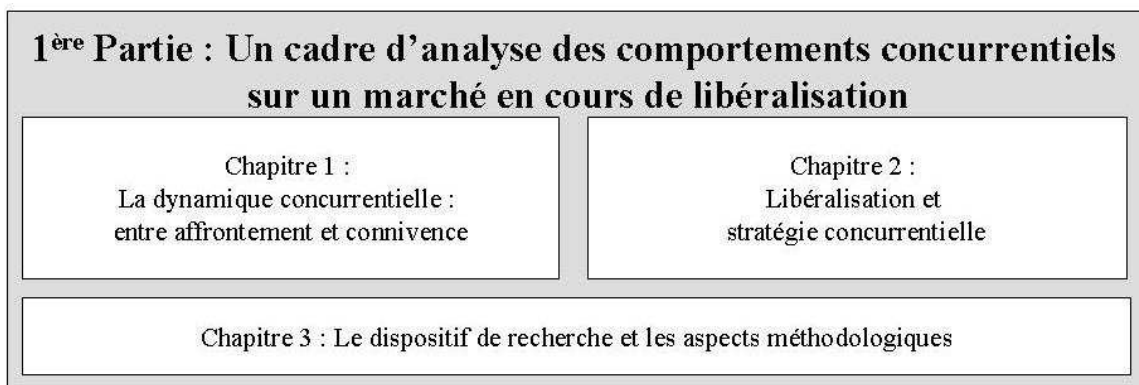
Figure 2 : L'architecture de notre thèse



1^{ère} PARTIE :

**UN CADRE D'ANALYSE DES
COMPORTEMENTS
CONCURRENTIELS SUR UN
MARCHE EN COURS DE
LIBERALISATION**

Cette première partie est structurée en trois chapitres :



CHAPITRE I : LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE : ENTRE AFFRONTEMENT ET CONNIVENCE

Au cours des dernières décennies, l'environnement stratégique des firmes a été profondément bouleversé. Le repositionnement progressif des Etats et leurs nouvelles formes d'interventions dans la vie économique (dérégulation, privatisation...), la globalisation de l'économie (accessibilité de nouveaux territoires de développement, interconnexions des sociétés et des grandes parties du monde, convergences d'offres...) ou encore l'accélération du rythme des échanges (facilité des modes de transports et de communication, instantanéité de flux d'information ou de flux financiers, multiplication des innovations, efforts de R&D...) transforment le quotidien des acteurs économiques mais également leurs visions des relations concurrentielles.

Comme nous le soulignait, il y a plus de dix ans, Bettis & Hitt (1995) mais aussi Hamel & Prahalad (1995), le nouveau paysage concurrentiel des firmes est maintenant caractérisé par la vitesse, la flexibilité et l'innovation, et ce, pour faire face notamment à des évolutions plus rapide de l'environnement économique. Dans ce contexte, une nouvelle approche de l'analyse stratégique et de l'étude des relations concurrentielles s'est progressivement développée (Baumard, 2000, Mathé, 2001).

Une meilleure compréhension des stratégies des firmes passe maintenant par l'étude de leurs actions concurrentielles et donc par une analyse de la dynamique concurrentielle qui opère au

sein d'une industrie. Avec cette nouvelle approche du phénomène concurrentiel, l'analyse passe ainsi d'une étude des structures à celle des comportements et d'une approche statique à une vision dynamique.

Précisant les concepts associés à cette perspective de la pensée stratégique, notre chapitre est structuré en deux sections.

Section 1 : Les nouvelles approches de la concurrence

- 1.1) De l'intensité concurrentielle à la rivalité concurrentielle
- 1.2) Un choix stratégique : stabiliser ou perturber ?
- 1.3) L'affrontement concurrentiel et l'hypercompétition

Section 2 : Dynamique concurrentielle, compétition multimarchés et retenue mutuelle

- 2.1) La dynamique concurrentielle, un thème de recherche encore jeune
- 2.2) Les comportements concurrentiels dans un contexte multimarchés
- 2.3) La retenue mutuelle et les sphères d'influences comme outils de gestion de la rivalité

Section 1 : Les nouvelles approches de la concurrence

L'étude de la concurrence est une partie essentielle d'une analyse stratégique. Longtemps fondée sur une approche structurelle et statique au travers d'une approche d'économie industrielle (IO Economics, Porter, 1980), cette activité s'est trouvée profondément renouvelée par une nouvelle approche dynamique (Porter, 1991) fondée cette fois-ci sur l'étude du comportement des acteurs (Le Roy, 2002).

1.1) Les approches de la concurrence : de l'intensité concurrentielle à la rivalité concurrentielle

Les recherches en management stratégique sur l'analyse de la concurrence et notamment sur le thème de la dynamique concurrentielle se sont en effet fortement développées au cours des dernières années (Smith & al. 2001 ; Ketchen & al. 2004 ; Le Roy, 2002, 2004).

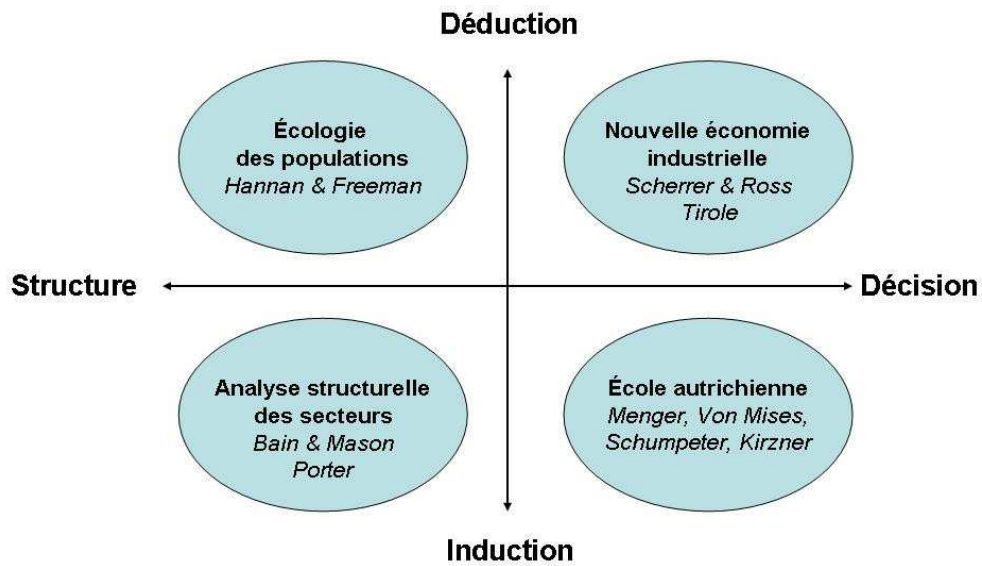
1.1.1) De l'étude de la structure à celle du comportement concurrentiel

Comme nous l'explique Le Roy (2002, p.3), l'analyse de recherches antérieures conduit à identifier « *deux grands clivages* » dans l'étude de la concurrence :

- « *Dans une première opposition, classique en sciences sociales, entre structuralisme et individualisme méthodologique, la concurrence a été considérée soit comme un ensemble de structures, soit comme un ensemble de décisions.*
- *Dans une seconde opposition, tout aussi classique, la concurrence a été étudiée en se fondant sur des observations empiriques, dans une approche plutôt inductive, ou en se fondant sur des raisonnements analytico- mathématiques, dans une approche plutôt déductive ».*

Quatre grandes approches de la concurrence peuvent être proposées suite au croisement de ces deux perspectives (cf. Figure 3).

Figure 3 : Quatre approches de la concurrence



(Source : Le Roy, 2002, p.4)

Dans une conception structuraliste, l'étude des secteurs et l'évolution des populations caractérisent deux approches intéressantes :

- *L'analyse structurelle des secteurs* : Dans les approches structuralistes, l'intensité concurrentielle est déterminée par des forces concurrentielles exogènes, c'est-à-dire qu'elle est indépendante des comportements des firmes en place (Porter, 1982). Appliquée par les économistes industriels de l'École de Harvard (Bain & Mason), cette méthode est basée sur une observation empirique de secteurs d'activité. Elle aboutira à la formulation du paradigme S-C-P (Structure – Conduite – Performance). C'est en gestion à travers les travaux de Michaël Porter que cette approche connaîtra ses principaux développements.
- *L'écologie des populations* : Complémentaire à cette approche structurelle et inductive, une seconde approche davantage déductive sera initiée suite notamment aux recherches de Hannan & Freeman (1977). Dans cette optique, où les recherches tentent de faire des prédictions sur les évolutions des populations d'entreprises (natalité, développement, mortalité...), l'intensité concurrentielle est à l'instar du paradigme S-C-P, une conséquence de facteurs environnementaux indépendants de l'action des firmes en place.

Une autre approche de la concurrence, situé à l'opposée de cette vision déterministe, considère que la concurrence résulte d'une suite de décisions et de comportements. « *Ce sont les décisions des dirigeants et, par la suite, les comportements de leurs entreprises, qui vont déterminer le degré de rivalité concurrentielle. (...) La rivalité est ici considérée comme une relation sociale* » (Le Roy, 2002, p.5). Les firmes concurrentes se connaissent et se reconnaissent entre-elles, et savent adapter leurs comportements les unes par rapport aux autres (Porac & al., 1995).

Dans ce courant de pensée, il ne s'agit plus de caractériser les déterminants de l'intensité concurrentielle (comme la concentration) mais de prendre pour objet d'analyse les manœuvres concurrentielles des firmes. Cette conception comportementale ne s'inscrit plus dans la métaphore de l'écologie des populations mais dans celle de la guerre militaire (Le Roy, 1998, cf. Tableau 1).

Tableau 1 : Approches structurelles & comportementales de la concurrence

Niveau de l'analyse	Structure du secteur	Comportement des firmes
Concepts clés	<i>Concurrence</i>	<i>Rivalité</i>
Type de relation	<i>Asociale</i>	<i>Sociale</i>
Métaphore	<i>Ecologique</i>	<i>Militaire</i>

(Source : Adapté de Le Roy, 1998)

Les performances des entreprises dépendent de la dynamique de la rivalité concurrentielle, c'est-à-dire de l'ensemble des actions et réactions des concurrents directs (Smith & al., 1992 ; D'Aveni, 1995 ; Baumard, 2000 ; Bensebaa, 2000).

- *La nouvelle économie industrielle* : Cette approche de la concurrence a trouvé ses principaux prolongements dans la nouvelle économie industrielle. « *Les problématiques abordées dans cette discipline sont ainsi la dissuasion à l'entrée, les pratiques prédatrices, l'entente, l'abus de position dominante, etc. (Scherrer, 1980 ; Tirole, 1988). La méthode de recherche est alors typique du raisonnement micro-économique dominant les sciences économiques. Il s'agit de poser des hypothèses et de raisonner de façon déductive, dans une démarche analytico-mathématique, pour démontrer ou infirmer théoriquement la rationalité de comportements comme l'entente ou la prédation* » (Le Roy, 2002, p.6). Trop dépendants des hypothèses de départ, les résultats de ces recherches restent difficilement applicables. Pour une même

question, il peut y avoir autant de conclusions différentes qu'il est possible de formuler d'hypothèses.

Cette critique, portée notamment par ce qui a été appelée par la suite, l'École Autrichienne, sera à l'origine d'une nouvelle approche de la concurrence.

- *L'école Autrichienne* : Basée sur les travaux de Menger, Hayek, Von Mises et Schumpeter, la concurrence est perçue dans cette optique comme une construction sociale, c'est-à-dire un processus par nature indéterminé. « *Il ne s'agit alors plus de proposer un modèle hypothético-déductif mais de comprendre comment les interactions entre les acteurs construisent de façon indéterminée la réalité qu'ils vont partager. L'objet de recherche devient la façon dont se construit cette réalité sociale, c'est-à-dire la façon dont les entreprises interagissent dans le temps et l'espace. La méthode est alors plutôt inductive, en ce sens qu'elle se fonde sur l'observation des comportements des firmes dans les industries dans l'objectif de produire un cadre théorique permettant de comprendre l'évolution dynamique des secteurs industriels* » (Le Roy, 2002, p. 6-7).

1.1.2) Une approche dynamique de la concurrence

La perspective de l'approche statique pour identifier les concurrents se veut principalement descriptive. Il s'agit de délimiter de la manière la plus pertinente possible le champ concurrentiel en passant de l'industrie générique au groupe stratégique, voire du bloc stratégique au domaine d'activité stratégique (DAS). Les difficultés et les ambiguïtés rencontrées dans cette approche ont entraîné une nouvelle perspective qui est celle de l'approche dynamique des mouvements concurrentiels. Il s'agit moins de connaître les véritables concurrents selon leurs natures que de les repérer en fonction de leurs mouvements. En d'autres termes, les véritables concurrents d'une activité ou d'une entreprise sont ceux qui répondront rapidement à une attaque.

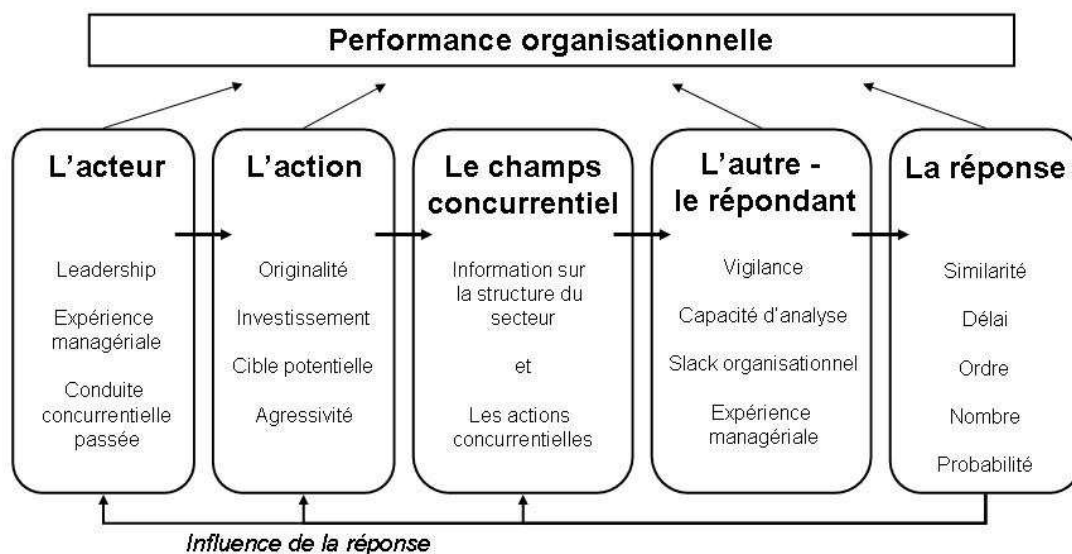
Les nouvelles approches de la concurrence basées sur une étude dynamique des interactions (actions, délais de réponses...) se révèlent intéressantes pour appréhender les nouveaux paysages concurrentiels. (D'Aveni, 1994 ; Chen et Miller, 1994 ; Chen et al., 1992 ; Smith et al., 1991). Une action concurrentielle peut être définie comme « *un mouvement spécifique et*

délectable mis en œuvre par une entreprise pour améliorer ou défendre sa position concurrentielle relative » (Chen, Smith & Grimm, 1992).

Pour rendre compte des actions et réactions concurrentielles, il est possible d'envisager plusieurs modèles théoriques, dont la théorie des jeux (von Meumann & Morgenstern). Toutefois le caractère éminemment statique de cette dernière n'est pas particulièrement adapté au développement d'hypothèses relatives au timing et à l'ordre des mouvements compétitifs. C'est pour cette raison que Smith & al. (1992) se sont appuyés sur des modèles dérivés de la communication.

Le modèle retenu rend compte des principaux composants des jeux concurrentiels : l'acteur qui initie la séquence, le destinataire qui peut répondre ou s'abstenir, l'action compétitive qui est porteuse de significations qui peuvent être brouillées ou mal interprétées. Ce modèle attache de l'importance à l'information et à son mode de propagation (cf. Figure 4).

Figure 4 : Actions & réactions concurrentielles



Références : MacMillan (1988), Smith & al. (1989, 1991), Mitchell (1991), Chen, Smith & Grimm (1992) Chen & MacMillan (1992), Miller & Chen (1994, 1995, 1996), Schomburg & al. (1994), Chen & Hambrick (1995), Chen (1996), Hambrick, Cho & Chen (1996), Young & al. (1996), Gimeno & Woo (1996a,b), Gimeno & Chen (1998), Gimeno (1999), Ferrier (1999), Lee & al. (2000)

(Source : Adapté de Smith & al., 1992 & 2000 et Koenig, 2004)

Concernant les actions concurrentielles, Ferrier & al. (2002) ont distingué six catégories : le prix, le marketing, les nouveaux produits, les capacités, les services et les signaux. Pour sa

part, Bensebaa (2002) propose quatre types d'actions rendues possibles par les ressources détenues par une firme (cf. Tableau 2).

Tableau 2 : Typologie d'actions concurrentielles

Type d'action	Ressources	Objectif stratégique
Entrepreneuriale	Découverte d'opportunités	Retarder les réactions en exploitant l'incertitude
Spécifique	Facteurs de production	Retarder les réactions en exploitant la possession de ressources et leur rareté
Dissuasive	Part de marché et réputation	Retarder les réactions en exploitant le pouvoir de marché et l'intimidation
Coopérative	Similitude des ressources	Eviter la concurrence au moyen de la coordination

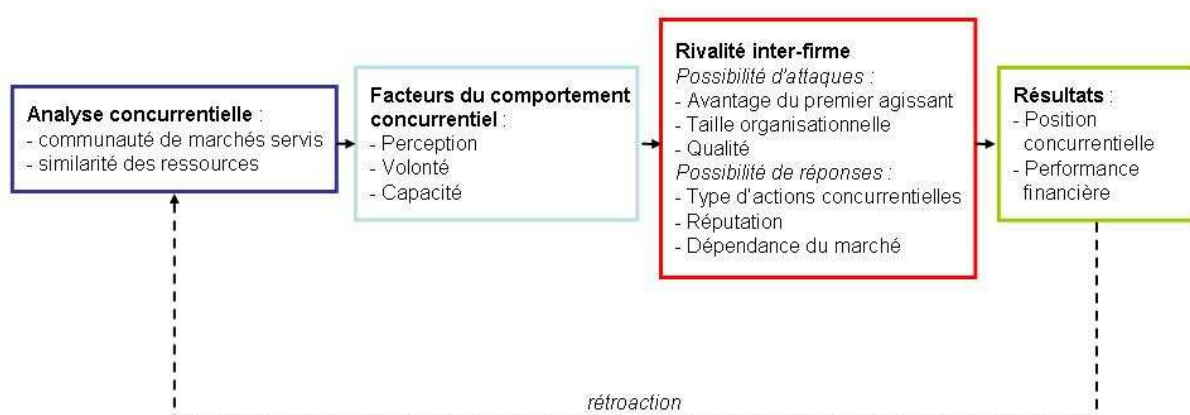
(Source : Bensebaa, 2002, p.174)

Comme le souligne l'auteur, dans une perspective dynamique et évolutionniste, l'engagement d'actions entrepreneuriales, puis spécifiques et enfin dissuasives (ou coopératives) pourrait « correspondre à des étapes successives jalonnant le processus de croissance des firmes » (Bensebaa, 2002, p.177).

1.1.3) De l'analyse de la rivalité à la dynamique concurrentielle

De façon générale, pour Chen (1996), la rivalité concurrentielle s'analyse dans le cadre d'un processus complexe qui est fonction de l'analyse de l'environnement concurrentiel et de facteurs de comportement (cf. Figure 5).

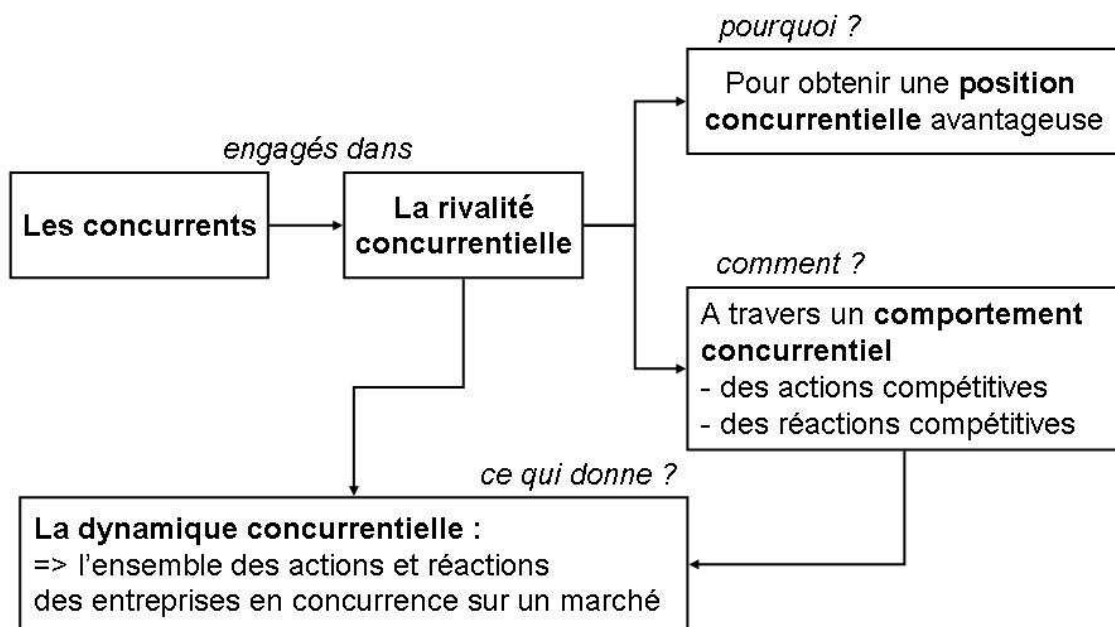
Figure 5 : Un modèle de rivalité concurrentielle



(Source : D'après Chen, 1996)

Se fondant sur la « théorie des ressources », Chen considère que l'analyse concurrentielle passe par l'étude des marchés desservis ainsi que par la similarité des ressources des acteurs potentiels où déjà en place (Chen & MacMillan, 1992). Les actions – réactions liées à une manœuvre stratégique de la part d'un concurrent sont fonctions de trois facteurs : la prise de conscience de la manœuvre, la volonté d'y répondre et la capacité à y répondre. La perception d'une action concurrentielle et la volonté d'y répondre fluctuent selon le caractère menaçant ou non de celle-ci pour les acteurs en place. La perception et la volonté de réagir à une action ne suffisent pas à déclencher une réaction (Shankar, 1999). Encore faut-il que l'acteur concerné ait les moyens de procéder à une réaction. A défaut de pouvoir réagir seul, il peut éventuellement envisager une réponse avec d'autres firmes du secteur (Baumard, 2000).

Figure 4 : Des concurrents à l'analyse de la dynamique concurrentielle



(Source : D'après Chen, 1996)

Si les concepts et outils pour analyser la rivalité et la dynamique concurrentielle d'une industrie se sont fortement développés et structurés (cf. Figure 4), les grandes questions stratégiques restent d'actualité : Quels mouvements compétitifs mettre en œuvre ? Stabiliser ou perturber ?

1.2) Un choix stratégique : stabiliser ou perturber ?

Une des grandes alternatives stratégiques peut se résumer comme le souligne Dixit (1982) à l'opposition entre l'affrontement et la passivité.

1.2.1) Stabiliser ou perturber le jeu concurrentiel

Comparé au thème de la construction de l'avantage concurrentiel, celui de la défense de l'avantage stratégique est relativement peu traité dans la littérature stratégique.

Analysant les choix stratégiques offerts à des leaders de marché pour défendre voire renforcer leurs positions, Roy (2004, p.211-112) précise les deux thèses qui s'opposent sur cette question:

- *« La première, la plus communément admise, postule l'argument selon lequel les leaders ont intérêt à entretenir la stabilité au sein de leur secteur afin d'éviter tout risque lié à l'apparition d'une menace ou à une trop forte rivalité entre les firmes. Les travaux issus de l'économie industrielle s'inscrivent directement dans ce raisonnement. L'analyse de Porter (1980) démontre à ce titre les risques liés à une forte intensité des forces concurrentielles. Les firmes dominantes ont alors intérêt à favoriser l'inertie sectorielle plus que la prise de risque et la déstabilisation des conditions environnementales. L'attitude stratégique prescrite ici au leader consiste à ériger des barrières à l'entrée afin de dissuader les concurrents potentiels.*
- *La seconde thèse, plus récente, se positionne à l'opposée de cette prescription. Elle réfute l'argument précédent selon lequel une limitation de la rivalité est la clé de la défense d'un avantage. Partant du principe que « les barrières à l'entrée ne sont pas éternelles » et que « le seul avantage durable résulte de la capacité à créer de nouveaux avantages » (D'Aveni, 1995), les firmes doivent prendre des initiatives agressives et ne pas hésiter à perturber le statu quo. Il ne s'agit plus de réduire la concurrence, mais bien de l'alimenter pour tirer profit de ses effets sur les concurrents et sur le secteur dans son ensemble. A l'idée d'un déterminisme structurel est ici préféré « l'intention stratégique » des firmes (Hamel & Prahalad, 1989). Elles*

acquièrent la capacité de remettre en cause l'état actuel du marché dans un objectif de renégociation de leur position et de leur rôle ».

Le choix stratégique pour se résume alors au dilemme « stabiliser ou perturber » la concurrence (cf. Tableau 3).

Tableau 3 : Stabiliser ou perturber le jeu concurrentiel

	Stabiliser le jeu concurrentiel	Perturber le jeu concurrentiel
Approche de la concurrence	Structurelle	Comportementale
Courants & Auteurs	Analyse des forces concurrentielles (Porter) Resource-based view (Barney, Wernerfelt)	Dynamique concurrentielle & hypercompétition (Ferrier, D'Aveni)
Filiation théorique en économie.	Economie Industrielle (<i>Industrial-Organization Economics</i>)	Ecole autrichienne (Schumpeter, Kirzner)
Principes	Limiter l'intensité de la concurrence et les menaces potentielles afin de tirer profit de l'inertie qui règne au sein d'un secteur	Ne pas laisser les challengers remettre en cause le leadership. Changer les règles. Renouveler les avantages concurrentiels
Perspective	Long terme	Court / Moyen terme
Moyen d'action	Barrières à l'entrée, protection des ressources rares	Multiplication des actions concurrentielles, stratégies de perturbation, de rupture
Attitude générale	Défensive	Proactive

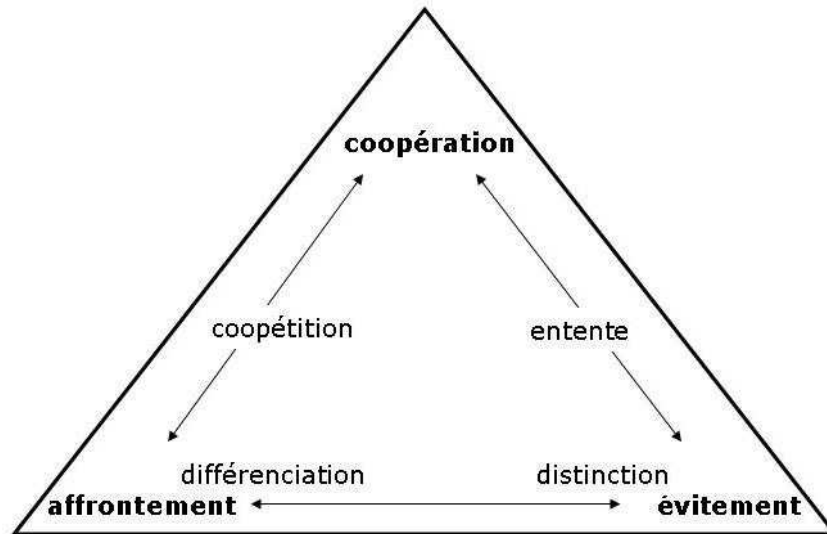
(Source : D'après Roy, 2004, p.211)

La question du choix stratégique nous amène à étudier plus globalement quelles relations établir avec son environnement concurrentiel et notamment avec ses concurrents.

1.2.2) Les politiques relationnelles

A cet égard, le modèle de Koenig (1996) permet d'appréhender, selon un triptyque affrontement – évitement – coopération, l'ensemble des conduites d'acteurs en situation de concurrence (cf. Figure 6).

Figure 6 : Les différentes politiques et modes relationnels



(Source : Koenig, 1996, p. 222)

Au delà des trois politiques relationnelles identifiées (l'affrontement, l'évitement et la coopération), Koenig propose également des situations intermédiaires entre ces pôles (la différenciation, la distinction, l'entente et la coopétition) soulignant ainsi l'existence d'une « *réalité métissée* ».

Dans une logique de stabilisation, l'évitement ou la coopération semble les modes relationnels les plus adéquats.

L'évitement.

Le pôle de l'évitement, selon Koenig, peut être complété en distinguant notamment le déplacement et la recherche d'un effet de monopole.

Pour cet auteur, le déplacement se caractérise par une concentration de l'activité sur certains segments de marché, proche du sens de la stratégie générique de « concentration » définie par Porter (1980). Les firmes en interaction peuvent alors grâce à ce déplacement, reconnaître un statu quo tacite permettant un partage des territoires, c'est-à-dire des sanctuaires propres à chacun des acteurs.

Dans cette perspective, l'entente, qu'elle soit explicite (collusion) ou tacite, se trouve ainsi située entre la coopération et l'évitement, selon qu'elle soit issue d'une volonté plus ou moins délibérée de la part de ses auteurs.

Un effet de monopole peut également mis en place soit par des logiques de démarcation, ou encore par des logiques d'obstruction.

Dans cette logique de démarcation, Koenig reprend le concept de *différenciation* développé par Porter (1980) et qu'il rapproche cependant du pôle de l'affrontement. Il propose cependant une notion supplémentaire de « distinction », proche cette fois-ci du pôle de l'évitement.

Concernant les logiques d'obstruction, Ibert (2002, p. 29) souligne qu'« *elles renvoient aux manœuvres par lesquelles la firme va chercher à gêner les concurrents, soit par l'exploitation d'une protection, soit par la dissuasion de ses concurrents potentiels en limitant leurs manœuvres. Des tactiques comme la prolifération de marques (Glais, 1992), l'investissement de capacité excessif et irréversible (Dixit, 1980 ; Porter, 1980 ; Heil & Robertson, 1991 ; Smith & al., 1992) ou le limit pricing (ou pratique de prix dissuasif à l'entrée de nouveaux acteurs) (Kreps & Wilson, 1982 ; Milgrom & Roberts, 1982a & 1982b ; Weigelt & Camerer, 1988) relèvent de cette figure d'obstruction.* »

La coopération et les stratégies collectives.

Agir en coopération, revient à chercher un partenaire qui peut se situer dans une relation verticale (clients / fournisseurs) et/ou dans une relation horizontale (concurrents).

La coopération reste une des positions absentes dans l'analyse stratégique développée par Porter (1980). Se penchant davantage sur des logiques de domination, de différenciation ou de concentration, il a laissé de côté les politiques de coopération notamment celles avec des concurrents.

Les coopérations, partenariats et autres alliances horizontales, notamment dans une perspective dyadique, c'est-à-dire entre deux concurrents, ont été l'objet de recherches très développées (Dussauges & al. 2000 ; Kogut, 1988, Stuart, 2000).

Pour atteindre ses objectifs de croissance ou de rentabilité, une entreprise peut choisir d'agir individuellement mais également collectivement (Astley & Fombrun, 1983 ; Bresser & Harl, 1986 ; Baumard, 2000).

Selon Astley & Fombrun (1983), les formes d'interdépendances peuvent être de type « commensales », c'est-à-dire entre firmes concurrentes, dans la relation horizontale, ou de type « symbiotique », c'est-à-dire entre firmes complémentaires, dans la relation verticale. Sur un autre plan, les types d'associations entre firmes peuvent être « directes » sous la forme d'un contrat qui définit les bénéfices économiques de chacun, ou « indirectes », sous la forme de relations formelles ou informelles qui ne spécifient pas les bénéfices économiques des partenaires. Au croisement de ces formes d'associations et d'interdépendances, il est possible de caractériser quatre types de stratégies collectives (cf. Tableau 4).

Tableau 4 : Typologie des stratégies collectives

		<i>Formes d'interdépendances</i>	
		Commensalisme	Symbiotique
<i>Types d'association</i>	Directe	Confédérée	Conjuguée
	Indirecte	Agglomérée	Organique

(Source : Adapté de Astley & Fombrun, 1983).

Le Roy & Yami (2006, p.10) précisent ces stratégies collectives :

- « Les stratégies **confédérées** se développent dans les environnements concentrés, soit sur des marchés de petits nombre qui permettent des interactions directes entre les firmes. Elles prennent la forme de participations croisées, de fusions ou d'alliances dyadiques comme les joint-ventures. (...) »
- Les stratégies **agglomérées** se développent sur des marchés composés d'un grand nombre de firmes de petite taille. Elles reviennent à mettre en place une coordination centralisée, sous forme, par exemple de cartels ou de syndicats professionnels.(...)
- Dans les stratégies **conjuguées**, les firmes non concurrentes établissent des contrats directs pour coordonner leurs activités complémentaires, comme dans le cas des relations de filières entre donneurs d'ordres et sous-traitants. (...)
- Les stratégies **organiques** consistent à s'engager dans des relations de réseaux, entre firmes complémentaires ». Les associations y sont indirectes et visent à défendre collectivement un marché en tentant par exemple d'influencer une partie prenante.

Chacune de ces stratégies collectives se développent autour de coordination et de formes de contrôles particulières (cf. Tableau 5).

Tableau 5 : Les quatre formes de stratégies collectives

	Confédérées	Agglomérées	Conjuguées	Organiques
Forme d'inter-dépendance	Commensalisme direct (dépendance à une même ressource).	Commensalisme indirect (formation de la demande).	Symbiose directe (dépendance mutuelle).	Symbiose indirecte (dépendance à un même stakeholder).
Source de coordination	Flux de personnel.	Flux d'information.	Flux d'activités.	Flux d'influence.
Formes de contrôle	Sanctions sociales.	Sanctions économiques.	Sanctions légales.	Sanctions politiques.
Structure initiale de coordination	Leadership informel.	Associations professionnelles.	Joint-ventures.	Règles institutionnelles.
Viellissement de la stratégie collective	Ententes.	Cartellisation.	Participations croisées.	Contrôle central.

(Sources : Baumard, 2000, p. 115 ; adapté de Astley & Fombrun, 1983).

Situé entre l'affrontement et la coopération, un nouveau modèle concurrentiel basé sur la théorie des jeux a été popularisé par Nalebuff & Brandenburger (1996) : la co-opétition.

La coopétition.

Selon Koenig (1996, p.272), la « coopétition », néologisme qui amalgame coopération et compétition, renvoie à deux conceptions :

- Des firmes concurrentes peuvent opérer un « *clivage* » en gérant dans le même temps un affrontement sur certaines activités et des coopérations sur d'autres.
- L'autre acception est basée sur une « *solidarité agonistique* », c'est-à-dire qu'en situation d'interdépendance mutuelle, les entreprises concurrentes doivent gérer l'ambivalence de leur comportement sur le destin individuel et sur le destin commun du groupe stratégique (Baumard, 2000, p.246). Elles doivent ainsi se fixer certaines limites, parfois assimilées à la « retenue mutuelle » (Axelrod, 1984).

Nalebuff & Brandenburger (1996) proposent pour leur part la coexistence d'aspects à la fois coopératifs et compétitifs via notamment le recours à la coopération pour créer ou agrandir « le gâteau » et la compétition lorsque vient le moment de le partager.

Plus globalement, la coopétition s'appuie sur trois notions :

- La notion de « complémentaires » : les entreprises doivent rechercher des partenaires complémentaires, même si ils sont concurrents, afin de mieux valoriser leurs propres ressources.
- La notion d'arbitrage entre stratégies de compétition et stratégies collectives : les entreprises doivent identifier les opportunités en termes de partenariat avec certains concurrents, sans pour autant perdre de vue la défense de leurs intérêts.
- La notion de rôles multiples des entreprises : la coopétition repose sur le fait que les entreprises peuvent jouer des rôles très différents au cours du temps.

Après avoir parcouru les politiques relationnelles d'évitement et de coopération, nous analysons maintenant de façon plus détaillée la logique d'affrontement et de perturbation de la concurrence.

1.3) L'affrontement concurrentiel et l'hypercompétition

Le Roy (2004, p.183) définit l'affrontement concurrentiel comme *« une relation indirecte, médiatisée par le consommateur, dans laquelle les firmes rivales s'opposent les unes aux autres pour améliorer leurs positions et leurs performances »*.

Pour Koenig, le terrain le plus classique de l'affrontement est soit celui des prix soit celui des décisions d'implantations de capacités, mais l'affrontement peut également se produire sur l'accès aux ressources.

S'inspirant de la praxéologie militaire (Poirier, 1987), Koenig a mis en évidence deux dimensions à propos des différentes modalités de l'affrontement : le mode d'action sur les tiers et le mode d'emploi des forces (cf. Tableau 6). Le mode d'action sur les tiers peut être soit la coercition, qui tend vers une « finalité positive », soit l'interdiction, qui vise à se prémunir contre les actions d'autrui et à préserver sa propre liberté d'action.

Le mode d'emploi des forces de la firme peut être réel, mais aussi virtuel, ce qui implique alors une communication des intentions et permet de faire l'économie de la mise en œuvre des actions concurrentielles.

Tableau 6 : Quatre types d'interventions

		Degré d'intensité de l'intervention	
		Coercition	Interdiction
Mode d'emploi des forces	Réel	<i>Agression</i>	<i>Défense</i>
	Virtuel	<i>Persuasion</i>	<i>Dissuasion</i>

(Source : Koenig, 1996, p.242)

Qu'elle soit réelle ou virtuelle, directe ou indirecte, l'intervention d'une firme se concrétise au travers d'une série d'actions concurrentielles. Les nouvelles approches de la concurrence encouragent la proactivité et l'agressivité concurrentielle.

1.3.1) Proactivité et agressivité concurrentielle

Le concept d'agressivité concurrentielle a été introduit relativement récemment en management stratégique. Dans la typologie établie par Miles & Snow (1978), ce sont les « prospecteurs » qui font preuve de la plus grande agressivité dans leur recherche continue de nouvelles opportunités de marché. Dans les recherches portant sur la dynamique de la rivalité concurrentielle, l'agressivité concurrentielle n'est pas comprise comme un comportement relatif à la demande, mais comme un comportement relatif à la concurrence. Lumpkin & Dess (1996) proposent ainsi de distinguer clairement ces deux comportements. Ils utilisent le concept de « proactivité » pour rendre compte d'un comportement d'anticipation par rapport à des évolutions de la demande, et de réserver le concept d'« agressivité » aux relations d'oppositions concurrentielles. Un comportement agressif est ainsi défini comme une manœuvre qui affecte directement un concurrent (Le Roy, 2001).

Analysant les différentes recherches en management qui s'intéressent aux comportements volontairement agressifs, Le Roy (2005, p.3) souligne que deux approches s'y rencontrent :

- Pour certains auteurs, les firmes ont d'une part « *davantage tendance à s'entendre plutôt qu'à s'affronter* et d'autre part, les comportements agressifs éventuels ont pour principal résultat une dégradation des marges sans que les concurrents ne quittent le marché (Brandemeyer & Schmidt, 1995 ; Garda & Marn, 1994 ; Porter, 1982). Les « *guerres de prix* » sont alors considérées comme le résultat d'un mauvais calcul de la

part des firmes agressives (Brandemeyer & Schmidt, 1995 ; Porter, 1982) ou comme le résultat d'une paranoïa des concurrents (Garda & Marn, 1994) ».

- A l'inverse, certains secteurs seraient « *le théâtre d'affrontements de plus en plus violents (Brahm, 1995 ; D'Aveni, 1995, Hinthorne, 1996)*. Cette « *concurrence destructrice* » est attribuée alternativement aux aides gouvernementales (Brahm, 1995), à l'adoption de « *valeurs prédatrices* » par les dirigeants (Hinthorne, 1996) ou à une évolution générale des marchés vers l'*hypercompétition (D'Aveni, 1995)* ».

Le Roy (2004) précise qu'une firme qui s'engage dans une logique d'affrontement peut agir sur au moins quatre marchés : le marché des capitaux (auprès des actionnaires, notamment), du travail (débauchage de salariés), des approvisionnements (pressions sur les fournisseurs) et enfin celui des clients.

Une des motivations principales justifiant la prise de décision et l'action en situation de concurrence reste le concept du *first mover advantage*.

1.3.2) Le « first mover advantage »

L'idée principale est qu'une entreprise se construit un avantage concurrentiel parce qu'elle est la première à proposer un produit ou un service et en devient la référence.

Selon Lieberman & Montgomery (1988) l'avantage du premier entrant peut émaner de trois sources principales :

- Le leadership technologique : l'avantage provient ici d'un effet d'expérience qui permet de maintenir un avantage de coût. De même, l'avantage technologique peut être protégé par des brevets.
- La préemption des actifs rares, c'est-à-dire la préemption de matières premières, de sites ou d'espaces ou encore des investissements de préemption dans des usines ou des équipements.

- Le développement de coûts de transfert supportés par l'acheteur. L'idée repose sur un double argument :
 - Le premier qui s'engage bénéficie d'une certaine loyauté des clients
 - Sa réputation s'accroissant, il est difficile pour tout nouvel entrant de lui faire perdre des parts de marché.

Un verrouillage des clients s'effectue, ce que l'on appelle un « lock-in » en anglais. Le verrouillage signifie pour le client un coût de changement de système ou d'abonnement (switching costs ou « coûts de transfert »). Par conséquent, ce coût de transfert tend à favoriser les firmes déjà en place, en décourageant les nouveaux entrants potentiels.

Ce mécanisme de « lock-in » peut être contrebalancé par quatre phénomènes :

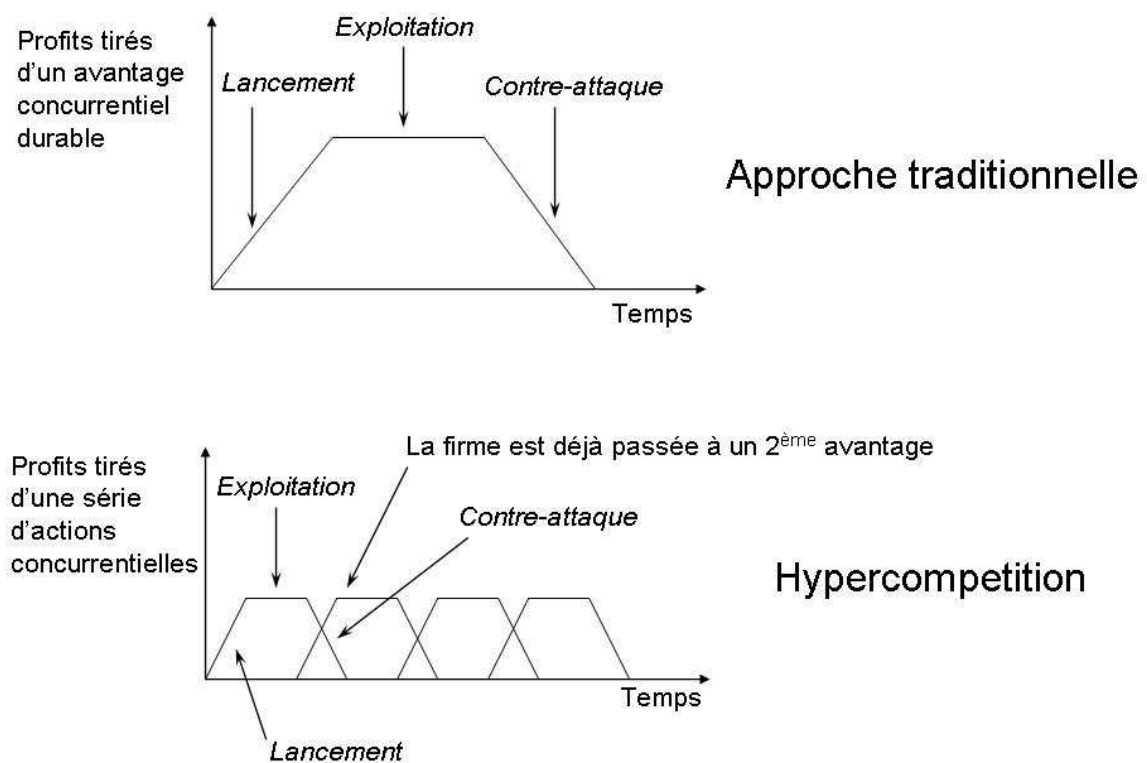
- Les suiveurs peuvent profiter de l'infrastructure, des efforts d'éducation des consommateurs et/ou des efforts de Recherche & Développement effectués par les pionniers.
- De plus, après l'émergence d'un design dominant, la concurrence se fait sur les prix donnant un avantage aux entreprises ayant la structure de coûts la plus favorable.
- Par ailleurs, si les premiers entrants ne sont pas suffisamment vigilants, un nouvel entrant peut déplacer les conditions du jeu concurrentiel par une innovation technologique qui contourne les barrières à l'entrée existantes.
- Enfin, les premiers entrants peuvent tarder à réagir face à l'innovation d'autres entreprises, parce qu'ils peuvent se trouver bloqués par des actifs spécifiques (coûts de sortie). Deux raisons complémentaires peuvent aussi l'expliquer : ils sont réticents à cannibaliser leur gamme existante ou encore leur organisation s'est rigidifiée.

Au cours des dernières décennies, le paysage économique aurait selon D'Aveni (1995) très fortement évolué et se serait radicalisé. Il laisserait la place sur certains marchés à une nouvelle logique : l'hypercompétition.

1.3.3) L'hypercompétition

Cette hypercompétition serait une évolution récente des marchés vers une concurrence très agressive, dans laquelle le caractère soutenable d'un avantage concurrentiel dépendrait de la rapidité des actions concurrentielles et de la capacité à déstabiliser les rivaux (D'Aveni, 1995 ; Ferrier, 2001 ; Young & al., 1996 ; cf. Figure 7).

Figure 7 : L'avantage concurrentiel et l'hypercompétition



(Source : D'après D'Aveni, 1995).

Dans ces marchés en constant déséquilibre, dont il n'est pas possible de prédire l'évolution, les entreprises performantes seraient celles qui introduisent les facteurs de déstabilisation (D'Aveni, 1995).

En effet, les entreprises qui ne cherchent pas délibérément à déstabiliser leurs concurrents vont elles même être l'objet de manœuvres agressives et donc, connaître de graves difficultés. Ces difficultés seront d'autant plus importantes que leurs réponses aux tentatives de

déstabilisation de leurs concurrents seront mal appropriées, incomplètes ou trop lentes (Bauer & Snow, 1996). Il est donc recommandé d'être le premier à se livrer à des manœuvres agressives afin d'éviter d'être soi-même une victime.

Développant et détaillant le concept d'hypercompétition, D'Aveni (1995) précise quatre arènes sur lesquelles se jouent les relations concurrentielles : Coût / Qualité ; Savoir-faire / Timing ; Création fortifiée / Invasion, et les poches profondes. Face à ces arènes concurrentielles, il propose également une nouvelle approche des « 7'S », initialement défini par le cabinet McKinsey, adaptés aux facteurs clés de succès (cf. Tableau 7).

Tableau 7 : Les nouveaux « 7'S »

Les arènes concurrentielles	Les Facteurs clés de succès	Les « 7's » critiques
Coût / Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les besoins des clients - Réduire les coûts 	S-1 Stakeholder satisfaction (Satisfaction des parties prenantes) S-3 Speed (Vitesse)
Savoir-faire / Timing	<ul style="list-style-type: none"> - Devenir rapide dans la pénétration de marché - Construire de nouveaux savoir-faire et des innovations 	S-3 Speed (Vitesse) S-4 Surprise S-2 Soothsaying (divination)
Création fortifiée / Invasion	<ul style="list-style-type: none"> - Dissuasion - Agression 	S-6 Signals (signaux) S-7 Strategic Thrusts (appui stratégique)
Poches profondes	<ul style="list-style-type: none"> - Usage de la force - Anéantir ou faire échouer ses opposants 	S-7 Strategic Thrusts (appui stratégique) S-5 Changer les règles de la compétition

(D'après D'Aveni, 1995)

Cette première section nous permet ainsi de poser un premier cadrage théorique. Au sein des recherches en management stratégique et plus particulièrement sur le thème des « stratégies concurrentielles », celui de l'approche dynamique de la concurrence retient toute notre attention. Nous considérons que ce courant en management stratégique est aujourd'hui un univers de recherche pertinent tant par la richesse que la portée de ces travaux.

Nous avons volontairement choisi d'être synthétique concernant l'apparition et le développement de cette approche en ne sélectionnant que les auteurs et références françaises et internationales les plus caractéristiques. En effet, notre objectif principal est ici de proposer les jalons théoriques et le vocabulaire qui servent de base à notre recherche.

Conscient que de très nombreux débats persistent sur les approches de la stratégie, nous considérons cependant que les apports de l'école autrichienne (rôle de l'entrepreneur, de l'innovation...) proposant une vision dynamique fondée sur l'action, a permis de prolonger voire de dépasser une approche structurelle et statique héritée des travaux en économie industrielle.

En phase avec un environnement concurrentiel de plus en plus turbulent, les approches de la concurrence fondée sur une vision dynamique de la rivalité ont permis de renouveler et enrichir profondément l'analyse stratégique.

C'est au sein de ce courant que nous positionnons notre recherche, qui vise elle-même à contribuer à en préciser certaines modalités.

Section 2 : Dynamique concurrentielle, compétition multimarchés et retenue mutuelle

Si le courant de la dynamique concurrentielle et l'étude de la rivalité apparaît comme un univers de recherche passionnant, ces approches restent malgré tout relativement récentes. A l'initiative de quelques chercheurs, les productions scientifiques se sont certes multipliées au cours des dernières années, mais le thème mérite encore de nombreux approfondissements et enrichissements.

Les concepts de « retenue mutuelle » et ou encore de « sphère d'influences », associés à certains contextes sectoriels sont pour nous un axe de recherche particulièrement attractif.

2.1) La dynamique concurrentielle, un thème de recherche encore jeune

Au-delà des structures ou des caractéristiques propres de certaines firmes, l'analyse des mouvements d'actions et de réactions entre firmes rivales est à l'origine d'une nouvelle approche de l'évolution de certains secteurs d'activités. Ce champ de la recherche sur la dynamique concurrentielle reste cependant encore largement à développer et à structurer.

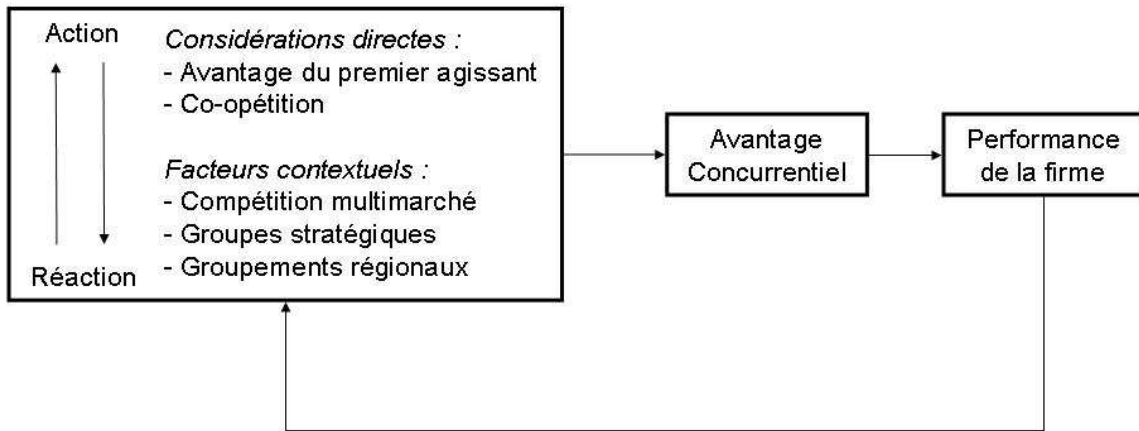
La structuration de ce courant passe à la fois par un approfondissement de concepts initiaux mais également par le croisement de ceux-ci avec d'autres courants théoriques.

2.1.1) L'approfondissement des recherches sur la dynamique concurrentielle

Depuis les travaux précurseurs de Smith & al (1992), plusieurs auteurs ont directement contribué à enrichir le courant de la dynamique concurrentielle. Tant d'un point de vue pratique que théorique, l'analyse du phénomène concurrentiel reste au cœur des réflexions en management stratégique et en marketing (Hitt, Boyd & Li, 2004).

Ketchen & al. (2004) propose une vision synthétique des courants de recherche sur la dynamique concurrentielle (cf. Figure 8).

Figure 8 : Les recherches sur la dynamique concurrentielle



(Source : Ketchen & al. 2004, p.781)

A travers la présentation détaillée de ces grands thèmes du courant de la dynamique concurrentielle (Action-réaction, Avantage du premier agissant, Co-opétition, Compétition multimarchés, Groupes stratégiques et Groupement régionaux) Ketchen & al. (2004) identifient les principales contributions et les champs d'investigation encore actifs.

A l'instar de thèmes particulièrement novateurs comme la « coopétition » ou les groupements régionaux (clusters, pôles de compétitivité...), la compétition multimarchés a retenu notre attention dans une perspective sectorielle de libéralisation d'industrie de réseaux en Europe.

2.1.2) L'enrichissement de l'approche par d'autres courants

A coté d'un approfondissement et d'une précision plus grande des concepts de la dynamique concurrentielles, de nouvelles contributions peuvent naître grâce à l'apport d'autres courants théoriques.

Smith, Ferrier & Ndofo (2001) ainsi que Bensebaa & LeGoff (2005) nous proposent d'enrichir la portée du courant de recherche sur la dynamique concurrentielle par le croisement de quatre théories :

- la *théorie institutionnelle et néo-institutionnelle* (DiMaggio & Powell, 1983 & 1991, Pfeffer & Salancik, 1978, Scott, 1995). Cette école considère que le choix de l'action procède d'exigences de socialisation, de normes

institutionnelles et de pressions vers la conformité. Dans la perspective de la dynamique concurrentielle, les pressions institutionnelles, conçues comme des forces de régulation, normatives et cognitives, peuvent façonner les actions des firmes.

- la *théorie évolutionniste*. Basée sur les travaux de Cyert & March (1963), les travaux de Nelson & Winter (1982) développent une analyse de long terme mettant l'accent sur la façon dont les firmes s'adaptent aux nouvelles conditions environnementales qui règnent dans leur secteur, via un processus de recherche de routines nouvelles et profitables.

- *l'écologie des organisations*. Dans cette approche, dérivée des travaux de biologistes, l'environnement effectue une sélection : les organisations faiblement adaptées échouent et sont condamnées à disparaître (Hannan & Freeman, 1977 & 1989). En transposant cette approche des populations aux actions, dans le cadre du courant de la dynamique concurrentielle, Bensebaa & Le Goff, proposent de s'intéresser à la manière avec laquelle les conditions sociales et environnementales influencent le processus de création, de modification et de disparition des actions.

- et *la théorie des réseaux*. Cette dernière considère que les organisations, comme les acteurs sociaux, sont encadrés dans des relations économiques et sociales continues et celles-ci influencent et contraignent leurs actions (Granovetter, 1985). D'autres auteurs comme Gulati, Nohria et Zaheer (2000) considère qu'une nouvelle approche des comportements concurrentiels basée sur les relations au sein d'un ou plusieurs réseaux, doit en effet remplacer la conception traditionnelle de la stratégie qui considère les firmes comme des entités atomisées. De leur côté, Gnyawali & Madhavan (2000) traitent les positions occupées par les entreprises dans le réseau comme une ressource que celles-ci peuvent mobiliser pour déployer leurs actions. Selon ces deux auteurs, la position dans le réseau influence la probabilité d'engagement des actions par une firme. Les quatre caractéristiques considérées comme importantes sont : la centralité, les niches structurelles ou autonomie, l'équivalence structurelle et la densité.

Ces chercheurs (Smith & al., 2001 ; Bensebaa & Le Goff, 2005) soulignent que même si ces quatre cadres théoriques peuvent se recouper et se chevaucher, ils apportent un éclairage complémentaire pour mieux saisir la richesse et la complexité des recherches sur la dynamique concurrentielle.

Une telle intégration peut en effet permettre une meilleure compréhension de la rivalité, qui constitue un élément fondamental de tous les modèles de l'avantage concurrentiel (que ce soit dans l'approche par les ressources ou dans une conception porterienne).

Les pistes de recherches ne manquent donc pas autour du thème de la dynamique concurrentielle. Le contexte de compétition multimarchés a été l'objet d'une série de recherches particulièrement stimulantes. Associé dans un second temps au cas des industries de réseaux en cours de libéralisation, notre approche conceptuelle pourra s'enrichir par les théories institutionnelles et celles des réseaux.

2.2) Les comportements concurrentiels dans un contexte multimarchés

Afin de mieux comprendre les pratiques et comportements opérés par les acteurs concernés, la précision d'une approche théorique de la compétition multimarchés nous sera très utile.

2.2.1) La concurrence multimarchés

Les premiers chercheurs à réellement traiter de cette question en management sont Karnani & Wernerfelt (1985, p.87.), qui définissent le contexte de concurrence multipoints comme une « *situation où des firmes se concurrencent simultanément sur plusieurs marchés*³ ». Cette situation peut se retrouver au sein d'univers où les firmes concernées se retrouvent sur plusieurs marchés géographiques mais aussi au sein d'une même zone sur plusieurs produits. Directement liée à la concurrence multimarchés (ou multipoints), le concept de retenue mutuelle est cependant plus ancien. Dès 1955, C.D. Edwards écrit : « *lorsqu'une grande entreprise conglomérale concurrence une autre entreprise, les deux firmes se rencontrent*

³ "A situation where firms compete against each other simultaneously in several markets".

probablement sur un nombre considérable de marchés. La multiplicité de leurs contacts peut émousser leur concurrence⁴ » (cité par Scherer, 1980 : 340 et Bernheim & Whinston, 1990 : 1). L'intérêt principal de cette notion en management stratégique réside donc dans son utilisation pour gérer la rivalité. En effet, à travers ce concept, l'interaction concurrentielle est moins forte sur les marchés où les firmes ont la possibilité de se rencontrer (Baum & Korn, 1999). Les concurrents présents sur différents marchés intègrent donc le risque de guerre des prix en cas d'affrontement directs. En effet, en établissant une tête de pont (« *foothold* ») dans au moins quelques un des marchés des firmes concurrentes, dont leurs marchés référents, une firme signale sa capacité à engager effectivement des représailles si ces concurrents venaient à être trop agressifs. La menace de représailles réciproques suffit à justifier le principe de retenue mutuelle (« *mutual forbearance* », ou encore de tolérance mutuelle).

Si les premières analyses sur la concurrence multimarchés ont été conduites par des économistes industriels, les travaux les plus récents ont été conduits par des chercheurs en gestion. En effet, ce sont Porter (1980) et surtout Karnani & Wernerfelt (1985) en gestion qui, avant Bernheim & Whinston (1990) en économie, élaborent les réflexions et travaux les plus intéressants sur le thème. Plus récemment, les travaux de Baum & Korn (1996 & 1999), Gimeno & Woo (1996 & 1999), Gimeno (1999), Young, Smith, Grimm & Simon (2000), Greve & Baum (2001) ont contribué à enrichir cette perspective en approfondissant notamment le concept de retenue mutuelle et de sphère d'influence.

S'inscrivant de la courant de recherche de la dynamique concurrentielle, ces travaux s'intéressent aux interactions entre firmes concurrentes dans l'espace et le temps. En effet à la différence des économistes industrielles, ces chercheurs se focalisent non pas sur la structure du marché, mais sur les comportements effectifs des firmes et cherchent notamment à comprendre la dynamique des stratégies opérées.

2.2.2) Les travaux empiriques sur la compétition multimarchés

Pour mieux comprendre et éprouver, la théorie de la compétition multimarchés, de nombreuses recherches empiriques ont été réalisés. Nous en présentons ci-dessous, les principales (cf. Tableau 8).

⁴ "When one large conglomerate enterprise competes with another, the two are likely to encounter each other in a considerable number of markets. The multiplicity of their contact may blunt the edge of their competition".

Tableau 8 : Les principales recherches sur la compétition multipoints

Auteurs	Echantillons	Découvertes majeures & Implications stratégiques
Heggestad et Rhoades (1978)	3 banques leaders américaines sur 187 marchés (1966-1972)	Le contact multimarchés permet de stabiliser les parts de marchés.
Whitehead (1978)	Etablissements bancaires en Floride (1972)	L'hypothèse de tolérance mutuelle n'est pas validée. Les commissions, agios et les taux d'intérêts sont plus élevés lorsque les contacts multimarchés sont significatifs.
Strickland (1980)	195 firmes leaders américaines de 408 SIC (1963)	L'hypothèse de tolérance mutuelle n'est pas validée. Les profits des firmes ayant des contacts multimarchés sont plus faibles que ceux des firmes n'ayant pas de contacts.
Scott (1982)	437 firmes américaines de production	Les profits sont élevés dans les secteurs où les contacts multimarchés sont significatifs.
Alexander (1985)	67 établissements bancaires dans 6 états américains (1975)	Les commissions liées aux services et les taux de prêts bancaires sont plus élevés sur les marchés avec des contacts multimarchés importants.
Feinberg (1985)	391 firmes américaines de production (1976)	L'hypothèse de tolérance mutuelle est validée au niveau de la firme et du secteur. Les profits sont plus élevés dans les secteurs où le contact multimarchés est significatif.
Rhoades & Heggestad (1985)	3 études : - identiques à celle de 1978 - 154 marchés bancaires comprenant 1074 firmes - 210 marchés bancaires avec 1443 établissements	L'hypothèse de retenue mutuelle n'est pas validée. Pas de relation avec les contacts multimarchés.
Mester (1987)	171 firmes de prêts et d'épargnes américaines	Les contacts influencent les comportements à hauteur de 77,8% des cas. L'interaction est significative entre les contacts et la concentration, mais l'hypothèse de retenue mutuelle n'est pas validée.
Sandler (1988)	123 marchés de transport aérien (1974-1976 et 1978-1980)	Le contact multimarchés est lié positivement à la rivalité.
Martinez (1990)	Les 100 premiers établissements bancaires (1984-1989)	Des contacts multimarchés importants permettent une grande stabilité dans la hiérarchie des firmes sur les marchés locaux.
Coterill & Haller (1992)	Les 20 premières chaînes de distributions alimentaires (1971-1981)	Les taux d'entrée dans le secteur sont plus faibles quand les grandes chaînes sont présentes en nombres.
Singal (1993)	14 fusions entre compagnies aériennes	Le contact multimarchés a un effet positif significatif sur la performance, validant

	(1984-1987)	ainsi l'hypothèse de tolérance mutuelle.
Barnett (1993)	Tout le secteur téléphonique US de 1981 à 1986	La réduction de la rivalité entre firmes n'est expliquée par la coexistence sur plusieurs marchés que seulement si les marchés considérés sont critiques. Il existe un seuil minimal de concentration des forces pour avoir l'influence nécessaire sur les marchés tiers.
Hughes & Oughton (1993)	418 firmes anglaises de production dans 134 secteurs (1979)	Le contact multimarchés a un effet significatif sur la performance (profit & taux de rendement du capital).
Evans & Kessides (1994)	Les 1000 plus importantes lignes aériennes américaines (1984-1987)	Les contacts multimarchés ont un effet très positif sur les prix. Les tarifs sont élevés sur les lignes où les contacts sont importants.
Jans & Rosenbaum (1996)	25 marchés cimentiers (1974 – 1989)	La coexistence sur plusieurs marchés n'a d'effets sur les prix que si la concentration sur le marché principal augmente. Il faut au moins un territoire « contrôlé » pour participer aux échanges.
Gimeno & Woo (1996)	3171 lignes aériennes américaines (1984-1988)	Le contact multimarchés diminue fortement la concurrence alors que la similitude stratégique l'augmente modérément.
Fernandez & Marin (1998)	221 firmes hôtelières en Espagne	Le contact multimarchés a un effet positif sur la collusion à un niveau faible de concentration ; et un effet négatif à un niveau élevé de concentration.
Parker & Roller (1997)	Le secteur du téléphone cellulaire aux Etats-Unis	Le contact multimarchés explique des prix non-concurrentiels comme résultat d'une faible intensité de la concurrence.
Baum & Korn (1999)	Trafic aérien californien de 1979 à 1984	Les stratégies « multipoints » sont principalement émergentes. Seuls les grandes firmes semblent les poursuivre délibérément. Une situation de compétition multimarchés peut provenir d'une imitation mutuelle des comportements.
Gimeno (1999)	48 compagnies aériennes sur 2897 marchés	Une rivalité réciproque sur différents marchés décroît la rivalité, et accroît la capacité des firmes à construire des avantages durables. La rivalité augmente dès que la réciprocité décroît ou disparaît. La seule coexistence ne suffit pas à maintenir la collusion tacite. Le maintien des rapports de force est essentiel.
Gimeno & Woo (1999)	28 compagnies aériennes sur 3000 marchés	La création d'économies de champs dans une compétition multipoints améliore la performance de manœuvres de mobilité multimarchés de la firme. Une compétition multipoints sans économie

		de champs réduit la liberté d'action des belligérants.
Young, Smith, Grimm & Simon (2000)	20 firmes au sein de 7 marchés de logiciels (1987 – 1991)	Plus les contacts multimarchés augmentent, moins les firmes bougent fréquemment mais cependant suivent plus rapidement les mouvements de leurs rivaux. La rivalité sera plus grande entre des firmes ayant des ressources différenciées et les concurrents proches suivront de près les mouvements des autres firmes.
Bensebaa (2001)	Les 5 leaders mondiaux de l'hôtellerie (1996-1999)	Les firmes ayant des intérêts importants sur des marchés de références font preuve de retenue sur les marchés de référence des firmes rivales. L'existence de sphères d'influence confirme la retenue mutuelle.
Dumez & Jeunemaître (2002)	L'industrie cimentière internationale à partir des années 1980.	Un effet, partiel, de stabilisation est observable, mais semble émergent plus que délibéré.
Gimeno (2002)	28 compagnies aériennes sur 3000 marchés (idem Gimeno & Woo, 1999)	Qu'ils soient intentionnels ou émergents, les effets sur la performance des contacts multimarchés ne sont pas différents.
Waldfogel & Wulf (2003)	268 marchés de publicités radios aux Etats-Unis (1995 – 1998)	Les contacts multimarchés ont un faible effet sur les prix publicitaires. Les effets des contacts multimarchés varient selon les industries et leurs spécificités.

(Sources : Adapté de Jayachandran & al., 1999 et d'après Baumard, 2000 & Bensebaa, 2001)

L'apport de la compétition multimarchés semble être, dans les recherches récentes, progressivement mieux appréhendé et étudié. Il ressort principalement des recherches récentes (Greve & Baum, 2001) que les contacts multimarchés ont des impacts d'importants sur l'évolution des marchés.

- Les contacts multimarchés peuvent entraîner l'apparition de prix plus élevés (Barros, 1999 ; Evans & Kessides, 1994 ; Feinberg, 1985 ; Fernandez & Marin, 1998 ; Gimeno, 1999 ; Gimeno & Woo, 1996 ; Jans & Rosenbaum, 1996 ; Parker & Roller, 1997 ; Singal, 1996).
- On constate également le développement de profits plus élevés (Barnett, 1993, Greve & Park, 1994 ; Phillips & Mason, 1996).
- Les entreprises concernées connaissent une croissance plus grande (Haveman & Nonnemaker, 2000).

- Les acteurs en place opèrent une réduction des interactions concurrentielles (Young, & al. 2000).
- Et parmi ceux-là, les taux de sortie du marché plus faibles (Barnett, 1993 ; Baum, 1999 ; Baum & Korn, 1999 ; Boeker, Goodstein, Stephan & Murmann, 1997).

2.2.3) Les caractéristiques générales d'une compétition multimarchés

Dumez & Jeunemaître (2002) nous rappellent les principales conditions théoriques de la concurrence multimarchés :

- Elle peut porter sur les produits ou sur les marchés géographiques.

En effet la situation de concurrence multimarchés peut concerner des entreprises présentes avec un même produit sur différents marchés géographique, mais également sur même marché mais avec des lignes de produits différents.

- Elle ne joue qu'en situation asymétrique.

En effet, si les positions des firmes concurrentes sont symétriques, le risque d'affrontement et d'escalade vers une guerre totale est grand. En revanche, une concurrence multimarchés peut s'établir s'il existe des asymétries sur les différents marchés sur les coûts, la taille des firmes, ou encore les évolutions de l'offre et de la demande.

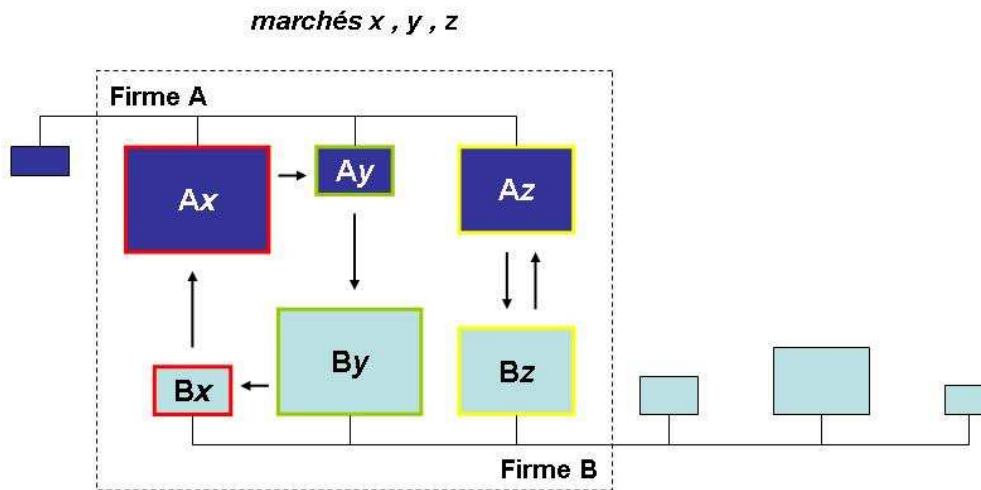
- Elle repose sur une riposte décalée à toute agression.

Lors d'un affrontement entre deux firmes concurrentes, il peut être plus judicieux de répondre indirectement à une attaque en visant le marché principal de son concurrent (où la nuisance sera la plus grande) que sur son propre marché qui peut alors être menacé par une guerre des prix.

- La présence de firmes indépendantes monomarché peut annuler les effets de la concurrence multimarchés.

Un acteur significatif présent sur un des marchés concerné peut perturber les jeux des acteurs multimarchés. Son intégration au sein d'une des parties permet alors de rétablir la stabilité de la concurrence multimarchés.

Figure 9 : La concurrence multimarchés et le principe de retenue mutuelle



(Source : D'après Gimeno, 1999)

Ainsi, dans une opposition avec des rapports de forces symétriques, il y a bien une retenue mutuelle, mais il ne s'agit pas à proprement parler d'une concurrence multipoints, dans la mesure où ces positions sont symétriques et sur un même marché (*marché z*, dans notre schéma, cf. Figure 9). Le risque d'affrontement et de guerre des prix sur ce marché est alors grand. En revanche, si cette position s'accompagne de positions asymétriques sur d'autres marchés, les enjeux sont différents. Les menaces croisées fonctionnent par « échange d'otages » (Baumard, 2000, p.68) avec des situations opposées en positions historiques de marché, en rentes de situation, en tailles, en avantages technologiques...

2.3) La retenue mutuelle et les sphères d'influences comme outils de gestion de la rivalité

L'étude des phénomènes de concurrence multimarchés et de retenues mutuelles se sont certes développés mais restent malgré tout encore incomplètes. Certaines pistes d'enrichissement de cet outil d'analyse ont été cependant proposées. Il ressort des derniers travaux l'importance de réaliser des recherches longitudinales en y intégrant notamment des éléments intra-organisationnels pour mieux saisir la complexité de ces phénomènes.

2.3.1) La retenue mutuelle : Un modèle processuel

Si les résultats des recherches empiriques, et notamment les plus anciens⁵, ne confirmaient pas tous l'hypothèse de retenue mutuelle, les travaux les plus récents confirment pour leur part le phénomène.

D'un point de vue méthodologique, une des explications, vient du fait qu'à la différence des premières recherches « croisées » (« cross-sectional ») les études plus récentes, confirmant plus souvent l'hypothèse de retenue mutuelle, sont basées sur des recherches longitudinales. L'intégration d'une notion de temporelle vient en effet préciser l'intérêt de cette approche.

Dans une recherche synthétique sur la concurrence multimarchés, Jayachandran, Gimeno & Varadarajan (1999) proposent de considérer la retenue mutuelle comme un « processus » basé sur la dissuasion mise en œuvre et la familiarité des rivaux (cf. Figure 10).

La dissuasion (« deterrence ») est identifiée à travers deux éléments : la capacité à blesser & l'occasion de blesser. En effet, à la différence d'un affrontement sur un seul marché, une forte agressivité dans un contexte multimarchés peut être bien plus préjudiciable pour les acteurs concernés. L'occasion de réagir sera d'autant plus facile qu'il existe des chevauchements de marchés importants. Ainsi au delà de la prise en compte de la capacité (« ability ») à réagir, la volonté (« motivation ») de réagir semble également pertinente. (Gimeno, 1999).

Stephan & Boeker (2001) précisent dans cette optique deux niveaux de relations. En effet, les premiers contacts mutlimarchés peuvent accroître l'intensité de la concurrence, mais passé un

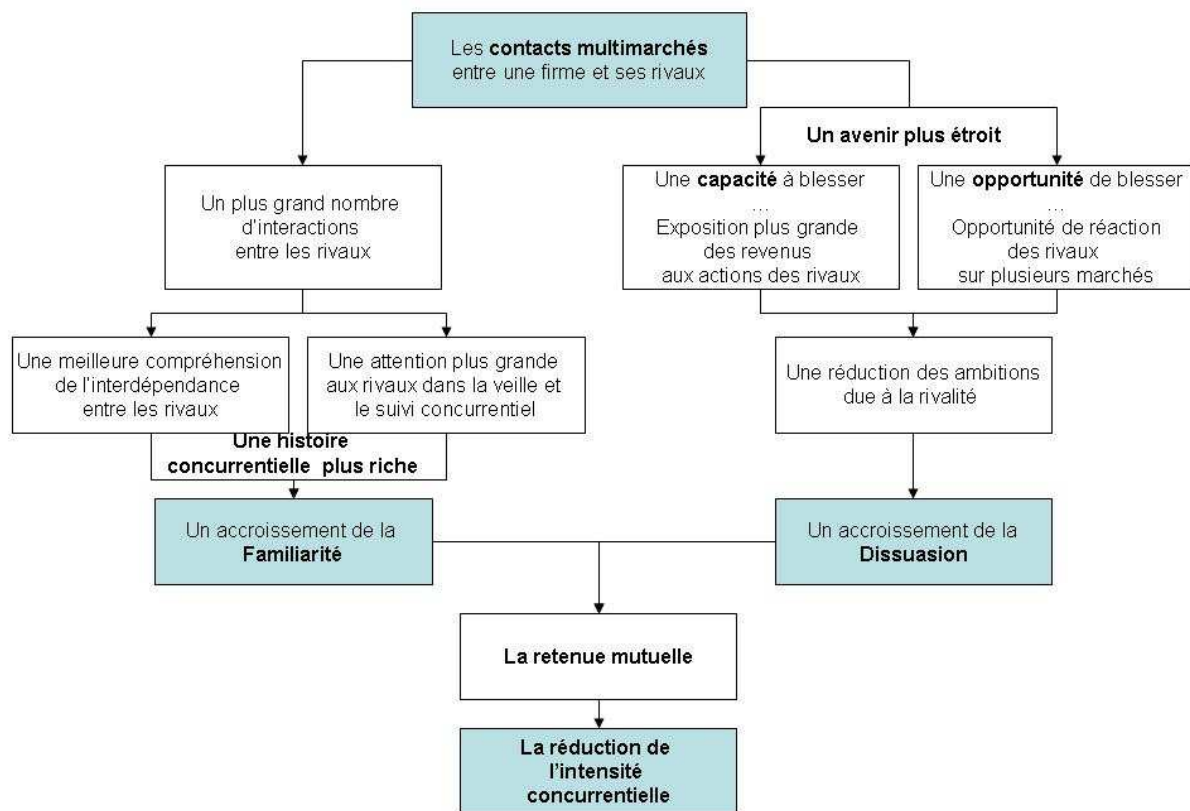
⁵ Les résultats ne confirmant pas l'hypothèse de retenue mutuelle sont en effet, le travaux les plus anciens : Whitehead (1978) ; Strickland (1980) ; Rhoades & Heggstad (1985) ; Alexander (1985) ; Mester (1987) et Sandler (1988).

certain stade, ces contacts permettent aux rivaux de prendre conscience de leur interdépendance et de mettre en place une retenue mutuelle.

La familiarité (« familiarity ») est liée à la construction sociale de la rivalité qui passe notamment par une histoire commune aux concurrents. A l'instar de Thomas et Porac (1990), Jayachandran, Gimeno & Varadarajan (1999) mettent en avant l'idée selon laquelle, la rivalité est le résultat d'une construction sociale de l'environnement de la firme.

L'étude d'une variable subjective du comportement concurrentiel est ainsi une des principales limites des travaux de recherches sur la retenue mutuelle. En effet, la dimension psychologique, cognitive et sociale de la retenue mutuelle est plus difficilement opérationnalisable (Gimeno, 1999).

Figure 10 : Contacts multimarchés & Intensité de la concurrence : un modèle processuel



(Source : D'après Jayachandran, Gimeno & Varadarajan, 1999).

La retenue mutuelle se présentant comme un phénomène processuel, une étude longitudinale sera donc plus pertinente pour appréhender au mieux une compétition multimarchés.

De plus, à défaut de considérer l'étude du comportement concurrentiel comme un construit purement psychologique, cognitif ou social, la prise en compte de certains facteurs intra – organisationnels peut améliorer l'utilisation de ce modèle théorique.

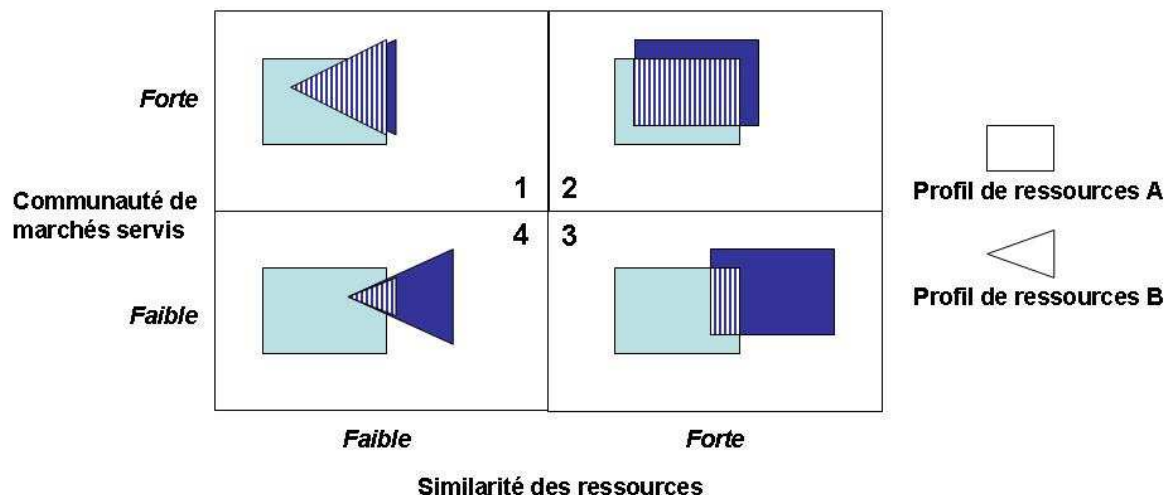
2.3.2) La prise en compte des facteurs intra- organisationnels : l'analyse des ressources, des économies de champs et de la coordination interne

L'étude des comportements concurrentiels d'entreprises en situation de compétition multimarchés a bénéficié d'approfondissements grâce à l'intégration de nouveaux éléments.

L'approche par les ressources.

En s'appuyant d'une part, sur les travaux liés à la compétition multimarchés (similarité des marchés desservis - « commonality ») et sur la similarité des volumes et des structures de ressources (Caves & Porter, 1977), les travaux de Ming-Jer Chen (1996) ainsi que ceux de Gimeno & Woo (1996) proposent une intégration des approches de la rivalité interfirme et de l'analyse concurrentielle.

Figure 11 : Communauté de marchés servis & similarité des ressources : un cadre d'analyse concurrentielle



(Source : D'après Chen, 1996, p.108)

Ainsi dans le schéma ci-dessus (cf. Figure 11) l'intensité concurrentielle sera :

- très faible, dans la zone 2 (retenue mutuelle)

- très forte, dans la zone 3 (affrontement direct)
- moyenne, dans la zone 1 (concurrence différenciée)
- et faible, dans la zone 4 (concurrence marginale)

Développant le ainsi le concept d'« asymétrie concurrentielle », il ressort de ces travaux qu'en cas de rencontres sur différents marchés d'entreprises ayant des ressources similaires, l'intensité concurrentielle sera d'autant plus réduite que les contacts multimarchés seront importants. Principalement basées sur des études de cas de compagnies aériennes américaines, ces recherches même si elles restent limitées n'en sont pas moins très intéressantes. En effet, Gimeno & Woo (1996) considèrent ainsi qu'en cas de similarité des ressources, les contacts multimarchés peuvent être un outil de gestion de l'intensité concurrentielle et servir notamment à assurer une réduction progressive de la rivalité.

La prise en compte des économies de champs et de la coordination interne.

Gimeno & Woo (1999) précisent que l'étude des contacts multimarchés doit nécessairement prendre en considération l'impact des économies de champs. Le concept d'économie de champs décrit les économies réalisées grâce à la présence d'activités sur différents marchés et à une offre simultanée sur ces territoires. Ainsi dans leurs approches, en cas de contacts multimarchés, l'existence de fortes opportunités de partage de ressources (qui sont l'intérêt de base des économies de champs) va jouer un rôle important dans la mise en place d'une retenue mutuelle. En effet, à travers les économies de champs, la coordination des actions sur les différents marchés devient essentielle et indirectement la retenue mutuelle est un levier pour améliorer la performance des acteurs.

Dans une logique d'enrichissement de cette approche, Golden & Ma (2003) ont constaté que les stratégies de retenue mutuelle n'étaient approchées que d'un point de vue extra-organisationnel. Dans leur analyse, ils s'intéressent plus précisément à l'influence de l'organisation interne des firmes sur la gestion d'une stratégie de retenue mutuelle. Ils considèrent ainsi que les mécanismes d'intégration (« intrafirm integration ») et les systèmes de contrôle et de récompenses (« rewards ») en cours au sein des firmes jouent un rôle dans la mise place d'une stratégie de compétition multimarchés avec une retenue mutuelle.

Si certaines recherches sur la compétition multimarchés (Baum & Korn, 1996 ; Gimeno & Woo, 1996) considéraient que les contacts pouvaient être d'égales importances, le concept de

sphère d'influence vient préciser que tous les marchés n'ont pas le même intérêt pour les firmes en place (Gimeno, 1999).

2.3.3) Les sphères d'influence comme outil de gestion de la concurrence

La compétition multimarchés et la retenue mutuelle entre firmes ne signifient pas obligatoirement des positions concurrentielles identiques. Bien au contraire, il existe des situations de concurrence multimarchés où les caractéristiques (taille, nombre implantations, technologies...) des acteurs varient fortement. Cependant grâce à des asymétries relationnelles, certaines firmes développent des sphères d'influence.

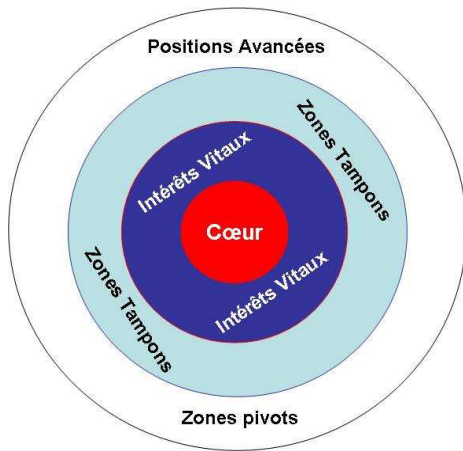
Les sphères d'influence ou la géographie des centres d'intérêts.

La sphère d'influence d'une firme correspond aux marchés où elle possède la plus grande part de marché. Ainsi chaque concurrent, « *peut informellement reconnaître la primauté des intérêts de l'autre sur les marchés importants de l'autre, dans l'attente que ses propres intérêts seront similairement reconnus. A l'instar des Etats nationaux, les grands conglomérats peuvent reconnaître des sphères d'influence...* » (Edwards, 1964). Ainsi, plus il y a de firmes avec des sphères d'influences plus il y aura des situations de domination et de subordination réciproques et donc de retenues mutuelles.

Certaines firmes peuvent ne pas posséder de sphère d'influence si en effet, elles restent subordonnées dans tous les marchés où elles opèrent (Baum & Korn, 1996).

Si le terme de « sphère d'influence » est le plus souvent utilisé dans la littérature (Edwards, 1964 ; Bernheim & Whinston, 1990 ; Ma & Jemison, 1994 ; Baum & Korn, 1996 ; McGrath, Chen & MacMillan, 1998 ; Gimeno, 1999 ; Bensebaa, 2001), le concept a été traité sous d'autres appellations comme « subordination et superordination réciproques (Simmel, 1950 ; Barnett, 1993), « équilibre par têtes de pont mutuelles » (Karnani & Wernerfelt, 1985 ; Smith & Wilson, 1995), ou encore par « équilibre par échange de menaces » (Casson, 1987 ; Graham, 1990).

Figure 12 : La sphère d'influence



(Source : D'après D'Aveni, 2001)

Dans son ouvrage « Strategic Supremacy » (2001), dans lequel l'auteur transpose un concept de géopolitique au management, Richard D'Aveni identifie cinq zones pour caractériser une sphère d'influence (cf. Figure 12) : le cœur ou centre d'intérêt ; les intérêts vitaux ; les zones tampons ; les zones pivots et les positions avancées.

- Le cœur ou centre d'intérêts correspond à la capitale d'une grande puissance ou encore au produit/marché clé d'une entreprise. Il s'agit d'un élément essentiel, que la compagnie doit détenir pour survivre. Il s'agit du produit ou du marché géographique dominé par une entreprise et sur lequel elle fixe les règles du jeu.
- Les intérêts vitaux sont les zones ou produits qui fournissent la puissance économique. Ils sont directement liés au cœur auquel ils assurent des ressources clés.
- Les zones tampons correspondent à des activités défensives qui peuvent éventuellement servir à protéger les centres d'intérêts et les intérêts vitaux.
- Les zones pivots sont des marchés annexes qui peuvent potentiellement servir à faire la différence à moyen ou long terme. Elles correspondent à des paris sur le futur.
- Enfin, les positions avancées sont les zones offensives et les premières lignes. Elles sont à proximité des intérêts vitaux ou même du cœur de certains concurrents

L'opérationnalisation et l'utilisation pratique du concept.

Le concept de sphère d'influence permet ainsi d'enrichir l'étude de comportements concurrentiels multimarchés. Phénomène économique et géographique, la reconnaissance d'une sphère d'influence à une firme est déterminée par l'avantage spécifique dont elle dispose

sur le ou les marchés concernés. Cela sous-entend notamment, qu'il existe pour les firmes en place, une hiérarchisation des territoires.

Processus relationnel, la définition d'une sphère d'influence est basée sur une reconnaissance réciproque des intérêts de ses concurrents.

Gimeno (1999) a cherché à opérationnaliser le concept de sphère d'influence, grâce à trois éléments de mesure :

- la domination du marché (grâce à la part de marché du leader) ;
- la dépendance du marché (grâce au poids relatif d'un marché au sein de l'activité globale d'une firme)
- et la centralité des ressources (localisation des ressources et capacités ou d'un avantage concurrentiel important).

Pour sa part, dans une optique plus managériale, D'Aveni (2002) propose d'utiliser une cartographie des systèmes de pression concurrentielle et des contacts multimarchés pour guider les stratégies des entreprises. La représentation graphique des pressions permettant ainsi d'avoir une vision synthétique du système concurrentiel.

La pression concurrentielle opérée par l'incursion d'un rival sur un marché est mesurée grâce à l'importance du marché (la taille des revenus de la firme visée sur ce marché) et la taille de l'incursion (la part de marché atteinte par l'entrant).

Dans le travail de modélisation de D'Aveni (2001, 2002), les compagnies sont représentées par des cercles, les alliances tacites ou explicites par des liens et les pressions par des flèches indiquant une direction. L'épaisseur des lignes et des flèches, ainsi que la taille des cercles permettent de dimensionner les relations et les acteurs. La carte peut être enrichie grâce à des codes couleurs, et des cercles internes plus petits peuvent être intégrés pour signifier le poids relatif d'une activité au sein d'un groupe.

Grâce à cet outil graphique, il est alors possible de proposer une représentation visuelle du système de pression concurrentielle. D'Aveni s'intéresse particulièrement aux secteurs de l'aviation aux USA, ainsi qu'à la téléphonie mobile en Europe. Il nous sera utile de représenter le système de pression concurrentielle de l'industrie électrique en Europe.

Au-delà de la représentation, l'auteur propose des moyens d'intervenir dans l'évolution des sphères d'influence.

Pour gérer la stabilisation d'un système, les grands acteurs utilisent cinq mécanismes, soit par

séquences soit par combinaisons :

- « Checks and balances » (audits et mesures) vise à maintenir un contrôle sur ses concurrents.
- « Tit for tat » (donnant – donnant) consiste à appliquer la loi du talion à ses rivaux.
- « Sharing power » (le pouvoir partagé) permet d'établir un consensus entre leader pour se partager des marchés.
- « Polarized blocs » (blocs polarisés) est une variante du pouvoir partagé qui intègre des acteurs qui ne sont pas leaders en les encourageant à choisir un pôle.
- « Collective security arrangements » (accord de sécurité collective) propose une solution de coexistence pacifique pour l'ensemble des acteurs.

En revanche, certains acteurs peuvent ne pas trouver leur intérêt et chercher à déstabiliser et à re-orienter le système de pression. Ils doivent alors sélectionner avec précautions leurs alliés et leurs cibles. Les alliés peuvent alors, selon D'Aveni (2002), jouer les rôles de : co-attaquant, supporter actif ou passif, protecteur latéral ou encore de parapluie - protecteur stratégique.

Une fois les alliés sollicités, les acteurs souhaitant agir sur le système de pression concurrentielle peuvent alors mettre en place des stratégies de :

- « division & de conquête », afin d'attaquer les bases des rivaux,
- « d'alternance » et d'équilibre des pressions sur les concurrents pour temporiser les évolutions des positions de chacun,
- ou encore « d'assimilation » qui permet grâce à des fusions - acquisitions ou certains contrats de fourniture ou de distribution de prendre le dessus sur la concurrence.

Résumé et conclusion du Chapitre 1

Le courant de la dynamique concurrentielle, privilégiant une approche fondée sur l'analyse de séries d'actions et de réactions entre des firmes concurrentes a été à l'origine d'un foisonnement théorique dont a directement bénéficié l'analyse stratégique.

Dans cette approche, les entreprises rivales disposent de différentes politiques relationnelles s'articulant autour de l'affrontement, de la coopération ou de l'évitement, mais aussi de formes hybrides caractérisant des positions intermédiaires.

Si ces nouvelles approches de la concurrence se sont fortement développées, avec l'avènement d'un environnement économique de plus en plus turbulent voire « hypercompétitif », certaines situations méritent encore d'être approfondies. Les cas de compétition multipoints, notamment sont l'objet de travaux intéressants.

Ainsi, pour analyser les comportements concurrentiels dans un contexte multimarchés, et afin de bénéficier pleinement des apports théoriques de ce courant de recherche, certains concepts ont pu être progressivement opérationnalisés (cf. Tableau 9).

**Tableau 9 : Les recherches sur la concurrence multimarchés :
Opérationnalisation des construits.**

Le construit	La mesure	Les recherches représentatives
Le contact multimarchés	Le comptage des contacts (le nombre de marchés dans lesquels les firmes hors de leurs marchés référents) Une mesure probabilistique	- Baum & Korn (1996) ; Evans & Kessides (1994) ; Feinberg (1985) ; Gimeno & Woo (1996) ; Mester (1987) - Mester (1987) ; Scott (1982)
L'intensité de la concurrence	Basé sur la performance : taux de marge, niveau de prix, niveau des bénéfices, instabilité des parts de marché Basé sur l'action : entrée et sortie du marché	Feinberg (1985) ; Gimeno & Wo (1996) ; Heggestrad & Rodes (1978) ; Hughes & Oughton (1993) ; Mester (1987) Barnett (1993) ; Baum & Korn (1996, 1999)
La similarité des ressources	La taille des concurrents Appartenance à des groupes	Baum & Korn (1999) Barnett (1993) ; Gimeno &

	stratégiques	Woo (1996)
La concentration des vendeurs	L'index Herfindhal – Hirschman	Gimeno (1994)
La structure de la firme	La centralisation des décisions L'existence d'un système de contrôle centralisé et de récompenses en lien avec la retenue mutuelle.	Jaworski & Kholi (1993) ; Golden & Ma (2003)
Les sphères d'influence	La domination du marché, (grâce notamment aux parts de marché) La dépendance du marché (poids relatif du marché pour la firme) La centralité de la ressource	Baum & Korn (1996) ; Gimeno (1999), D'Aveni (2002) Gimeno (1999) Gimeno (1999)

(Sources : Adapté et complété à partir de Jayachandran, Gimeno & Varadarajan, 1999, Golden & Ma, 2003)

Afin d'analyser au mieux la dynamique concurrentielle au sein d'un secteur, nous pouvons utilement structurer dans nos recherches, les informations suivantes :

Au niveau de l'industrie :

- L'identification des principaux groupes stratégiques.
- L'entrée et la sortie d'acteurs sur les marchés concernés.
- Le nombre et lieux d'implantations de chaque acteur.
- La répartition des parts de marchés des acteurs au sein des marchés concernés.
- L'évolution des prix et des marges.

Et plus spécifiquement au niveau intra- firme :

- Le poids relatifs des marchés dans l'activité des firmes.
- La proximité des implantations par rapport au marché référent.
- Le mode de fonctionnement des firmes (centralisation) et le degré de coordination de leurs actions.

Ces étapes doivent en effet nous permettre de disposer d'outils d'analyse adaptés à l'étude et la compréhension des comportements concurrentiels de firmes en situation de compétition multimarchés.

CHAPITRE II :

LIBERALISATION ET

STRATEGIE

CONCURRENTIELLE

A l'instar de n'importe quel organisme vivant, les firmes sont sans cesse affectées par les évolutions de leur environnement. Qu'ils s'agissent d'impacts économiques et/ou institutionnels, les firmes peuvent cependant jouer un rôle direct dans la trajectoire de ces événements et de leurs conséquences. Tant par des actions en direction des institutions qui pilotent ces évolutions que par son comportement concurrentiel avec les autres firmes concernées, un acteur dispose souvent de marges de manœuvre pour influencer son environnement.

La libéralisation des industries de réseaux en Europe nous offre une formidable opportunité d'observer et de comprendre quel a été le comportement stratégique de firmes face à la dérégulation de leur secteur d'activité.

En effet, après avoir été laissés de côté, durant les premières décennies de l'unification européenne, certains services d'intérêt général, et en particulier les industries de réseaux, sont maintenant directement concernés par les processus de dérégulation (Henry, Matheu & Jeunemaître, 2001).

C'est donc au croisement de questions théoriques (dynamique concurrentielle) et de problématique empirique (libéralisation des industries de réseaux) que nous avons choisi de développer notre recherche.

Ce deuxième chapitre sera l'occasion de préciser ce contexte particulier qu'est le processus de libéralisation et d'y questionner les travaux en management stratégique y afférant.

Après avoir analysé la littérature sur ce thème et identifié les enjeux stratégiques principaux, nous élaborerons une série de propositions de recherche autour de cette problématique.

Section 1 : Libéralisation des industries de réseaux et stratégie d'entreprise

- 1.1) Déréglementation, dérégulation ou libéralisation des industries de réseaux ?
- 1.2) Désintégration, nouvelles régulations... et privatisation
- 1.3) Les approches de la libéralisation des industries de réseaux en management stratégique

Section 2 : La gestion d'un double risque stratégique : concurrentiel et de institutionnel

- 2.1) Un changement de paradigme stratégique : l'entrée dans un environnement turbulent
- 2.2) Des concurrents encastrés et interdépendants
- 2.3) La nécessaire prise en compte du contexte institutionnel

Section 3 : Nos questions et propositions de recherche

- 3.1) Le contexte et la dynamique de cette recherche
- 3.2) Notre problématique et nos propositions de recherche

Section 1 : Libéralisation des industries de réseaux et stratégie d'entreprise

Souvent présenté comme un processus de dérégulation ou de déréglementation, la libéralisation des industries de réseaux reste un phénomène complexe au premier abord. Aussi, nous proposons de procéder au préalable à un recadrage conceptuel sur ce thème. Après avoir précisé ces notions et leurs principales modalités d'application, nous aborderons les approches développées jusqu'ici en management stratégique.

1.1) Déréglementation, dérégulation ou libéralisation des industries de réseaux ?

Souvent considéré comme des services publics, les industries de réseaux (électricité, gaz, transport, poste...) ont été récemment libéralisées. Quelques précisions tant techniques qu'historiques peuvent être utiles.

1.1.1) Quelques définitions, précisions sémantiques et spécificités

"Contrairement à une opinion qui a longtemps eu cours, les réformes de libéralisation ne constituent pas une déréglementation ou une dérégulation. L'introduction de la concurrence se traduit bien plutôt par la mise en place de nouvelles réglementations, de nature différente de celles qui préexistaient. On a affaire à une modification profonde des modalités d'intervention de l'État, ou en d'autres termes à la mise en place de nouvelles formes de régulation publique." (Bergounoux, 2000, p.209).

Cette régulation peut être définie comme : « *l'ensemble des interventions des pouvoirs publics visant à instaurer la concurrence - autant qu'il est nécessaire - dans un secteur où elle n'existait pas ou très peu, et à concilier l'exercice loyal de cette concurrence avec les missions d'intérêt général dont sont investis les services publics en réseaux* ». (Bergounoux, 2000, p.212).

Sur un plan sémantique, Lévêque (2005, p.4-5) souligne que la langue française présente l'avantage sur la langue anglaise de disposer de deux termes : « *réglementation* » et « *régulation* ». La régulation peut être définie avec une portée générale comme « *le phénomène d'ensemble qui concourt à la bonne marche d'un organisme ou d'une économie ; plusieurs forces, souvent contraires, sont à l'œuvre* », dont la réglementation, la technologie, les préférences des consommateurs ou la rivalité des agents.

Les industries de réseaux, longtemps qualifiées de « monopoles naturels » ont ainsi été au cœur des questions de régulations.

En effet, économiquement, certains biens et services possèdent la caractéristique de ne pouvoir être intéressants qu'à grande échelle. Nécessitant des technologies et des infrastructures très coûteuses, l'amortissement de ce type d'investissement (externalité d'offre), de même que la valeur liée à son utilisation (externalité de demande – effet de club), augmente à chaque fois qu'un utilisateur se raccorde au réseau. Il s'agit d'externalités de réseaux (Economides, 1996 ; Katz & Shapiro, 1985, 1994). Compte tenu des coûts initiaux d'installation, il est plus économique que la production soit réalisée par quelques entreprises voire une seule verticalement intégrée qu'une multitude d'acteurs. Ainsi selon les caractéristiques d'une activité (fortes économies d'échelle et d'envergure), il peut exister ce que les économistes appellent des « *monopoles naturels* » (Sharkey, 1982).

Plus particulièrement, les industries de réseaux sont des secteurs économiques dont l'activité consiste à déplacer des personnes, des biens ou des informations sur un réseau physique. L'élément central de ces activités est le réseau lui-même. Il peut s'agir d'un réseau de transport (routier ou de chemin de fer, etc.), d'un réseau d'informations (courrier, téléphone) ou d'un réseau d'utilité publique (eau, gaz, électricité). Ces industries sont également caractérisées par les liens avec les activités amont et aval :

- en amont, la fabrication des produits caractéristiques du secteur (véhicules, gaz, électricité...)
- en aval, la prestation de service à l'utilisateur final (la conduite des trains, la fourniture d'électricité...).

La littérature économique ou juridique sur la régulation des industries de réseaux est aujourd'hui abondante. Parmi les publications importantes, celles de Armstrong & al. (1994),

Bergman & al. (1998), Ilzkovitz & al. (1999), IDEI (1999), Newbery (1999) ou encore Laffont & Tirole (2000) font souvent offices de références.

Alors qu'il existe, dans de nombreux pays européens et en France notamment, une forte tradition d'interventionnisme de la puissance publique dans les industries de réseaux, la constitution d'un marché commun et la politique de la concurrence au sein de l'Union Européenne transforment profondément cette réalité (Stoffaës, 1995).

1.1.2) L'existence de monopole dans les industries de réseaux

La puissance publique, qu'il s'agisse d'Etats, de régions ou de communes, a en effet marqué un intérêt évident pour ces activités d'intérêt général en réseau. Directement ou indirectement publiques, ces entreprises en charge de services publics sont un moyen d'exécuter directement des volontés politiques et d'imposer un mode de gestion particulier au sein de secteurs clés pour la vie économique d'un territoire (Poupeau, 2004).

Historiquement, et notamment durant la période de l'après-guerre, dans plusieurs pays européens, de nombreuses activités essentielles au développement ont été nationalisées, intégrées et placées en situation de monopoles. En effet, les raisons ayant poussées les Etats à prendre le contrôle de certaines activités sont connues (intérêt économique et stratégique, monopole naturel, aménagement du territoire, lutte contre la précarité...). En Europe, la période de reconstruction après la seconde guerre mondiale, a effet demandé un effort de coordination et d'investissement particulièrement important. Ainsi dans l'énergie en France, les entreprises opérant dans le gaz et l'électricité ont été nationalisées et regroupées au sein d'Electricité de France et Gaz de France par la loi du 8 avril 1946. Par ailleurs, impactant l'aménagement du territoire et la cohésion sociale, l'intervention de l'Etat a été parfois nécessaire pour assurer la localisation d'activités ou d'infrastructures (voies ferrées, lignes à hautes tensions, barrages, centrales nucléaires...). De plus, la sensibilité de certaines ressources confirmait la nécessité d'un contrôle par la puissance publique, comme le programme nucléaire français pour assurer l'indépendance énergétique du pays.

1.1.3) Vers une réforme concurrentielle des industries de réseau

Privilégiant l'activité privée et la libre concurrence, le développement de la pensée libérale à la fin de années 1970 et durant les années 1980 (Politique de dérégulation de R. Reagan aux Etats-Unis, M. Thatcher au R-U), a bouleversé l'existence de monopoles publics (Newbery, 2001). Désignant le fait d'introduire la concurrence dans un secteur, la libéralisation s'oppose à une situation de monopole dans laquelle un seul opérateur contrôle un marché.

Considérant qu'une réglementation trop forte du domaine économique nuit à la production, la productivité et à l'innovation, la pensée néo-libérale a encouragé les processus de déréglementation. Ce phénomène consiste donc à supprimer des règlements, c'est-à-dire des textes de portée juridique (lois, décrets, arrêtés et autres actes administratifs) encadrant certaines activités et à laisser se développer la libre concurrence et les règles du marché.

Les courants de pensée économique dit d'Harvard (structuraliste) ou de Chicago (comportementaliste) s'accordent aujourd'hui à reconnaître l'efficacité de politiques concurrentielles : efficacité productive (optimisation des actifs et réduction des coûts), efficacité dynamique ou d'innovation technologique, et efficacité allocative (bien fait collectif quand les prix se rapprochent du coût marginal de production) (Brodley, 1987).

La mise en place de la concurrence sur un marché peut produire en effet de fortes incitations à réduire les coûts et à améliorer la productivité (cf. Tableau 10). Dans un jeu concurrentiel, les structures à faibles coûts disposent d'un avantage concurrentiel important sur les structures ayant des coûts plus élevés. Celles-ci doivent alors engager une réduction de leurs charges ou bien se différencier pour continuer à exister. A défaut, elle risque de perdre progressivement leurs parts de marché et finalement fermer leur activité.

Ainsi l'idée privilégiée par les décideurs de la dérégulation est que les opérateurs choisiront d'innover et d'améliorer leurs performances et leurs pratiques commerciales. Les entreprises soucieuses de leur avenir doivent ainsi accorder davantage d'attention à leurs activités de commercialisation développant notamment de nouvelles offres et nouveaux services tout en cherchant à améliorer leur rentabilité. La contrainte concurrentielle oblige également les opérateurs à transformer l'ensemble de leurs activités tant dans la gestion des actifs de production et dans l'investissement que dans l'organisation interne et la gestion des ressources humaines. Au final cette dynamique concurrentielle doit être bénéfique pour les consommateurs qui bénéficient ainsi de meilleurs produits au meilleur prix.

Tableau 10 : Le « cercle vertueux » théorique de la dérégulation et de la concurrence.

Déréglementation (arrêt du contrôle des offres, des prix, des investissements...) et ouverture du marché à la concurrence	
4/ Entrée de nouveaux concurrents =>	1/ - Recherche de réduction de coûts (gains de productivité) - Amélioration des services (attractivité & compétitivité)
3/ Le secteur se concentre mais devient aussi plus attractifs (rentabilité)	2/ Les acteurs les moins performants sont progressivement éliminés

Au-delà du développement de ces politiques d'abord aux Etats-Unis et en Angleterre notamment, cette philosophie s'est progressivement étendue à l'Union Européenne en particulier dans le cadre de la construction du Marché Unique, touchant notamment les « services publics ».

1.1.4) Du concept de « service public » à celui de services d'intérêt économique général

Les secteurs de l'électricité, du gaz, des postes, des télécoms, des transports (aérien, ferroviaire, urbains...), etc., (généralement qualifiés de services industriels et commerciaux dits « *publics* » parce qu'ils touchent à certains intérêts économiques, sociaux, culturels reconnus comme étant d'intérêt général et « *de réseau* » parce qu'ils reposent sur des infrastructures organisées en réseau à grande échelle) ont été au cœur d'intenses débats et négociations (Henry, 1997).

Le terme de « service public » est très particulier au droit français et utilisé globalement de manière très imprécise. Il est parfois confondu avec le « secteur public » qui englobe toutes les administrations publiques et les entreprises contrôlées par l'autorité publique. Le concept de « service public » peut ainsi renvoyer à des définitions très différentes. En économie, il peut concerner un bien collectif, lié à un monopole naturel avec des externalités ou plus classiquement en droit français, il est associé aux principes d'égalité, de continuité, et d'adaptabilité (mutabilité).

La Commission Européenne préfère qualifier les « services publics en réseaux » de « services d'intérêt économique général » (SIEG) car étant de nature économique ces services sont soumis à des obligations de service public en raison d'un critère d'intérêt général. (Commissariat Général du Plan, 2004a & 2004b).

L'expression « obligations de service public » désigne ainsi les obligations spécifiques imposées par les autorités publiques à un fournisseur de service afin de garantir la réalisation de certains objectifs d'intérêt public. Ces obligations visent notamment à assurer la cohésion et le service universel, une garantie de sécurité et de qualité, un service transparent et des droits aux consommateurs...

Ils sont à distinguer des « services d'intérêt général » (SIG) qui renvoient généralement aux fonctions régaliennes de l'Etat comme la justice ou la police. Cependant cette distinction ne concerne pas toutes les activités puisque certains biens et services (allant du logement social à la santé en passant par l'éducation) ne sont pour l'instant pas concernés par les règles communautaires en matière de limitation des aides des Etats ou de concurrence.

1.2) Désintégration, nouvelles régulations... et privatisation

Ce processus de libéralisation et de création de marchés intérieurs européens, n'est pas un processus uniforme et homogène, mais bien la gestion d'une diversité d'histoires, de cultures, d'institutions et d'industries souvent très différentes.

En effet, la dérégulation des industries de réseaux est un processus long et complexe dans lequel les risques économiques, politiques et sociaux encourus peuvent être considérables. Les difficultés rencontrées en Grande-Bretagne (transport ferroviaire, électricité, licences UMTS...) ou aux Etats-Unis (électricité en Californie, faillite d'Enron...) ont été largement médiatisé et manifeste les enjeux liés à ce processus. Si chaque dérégulation reste spécifique, nous pouvons souligner certains paramètres.

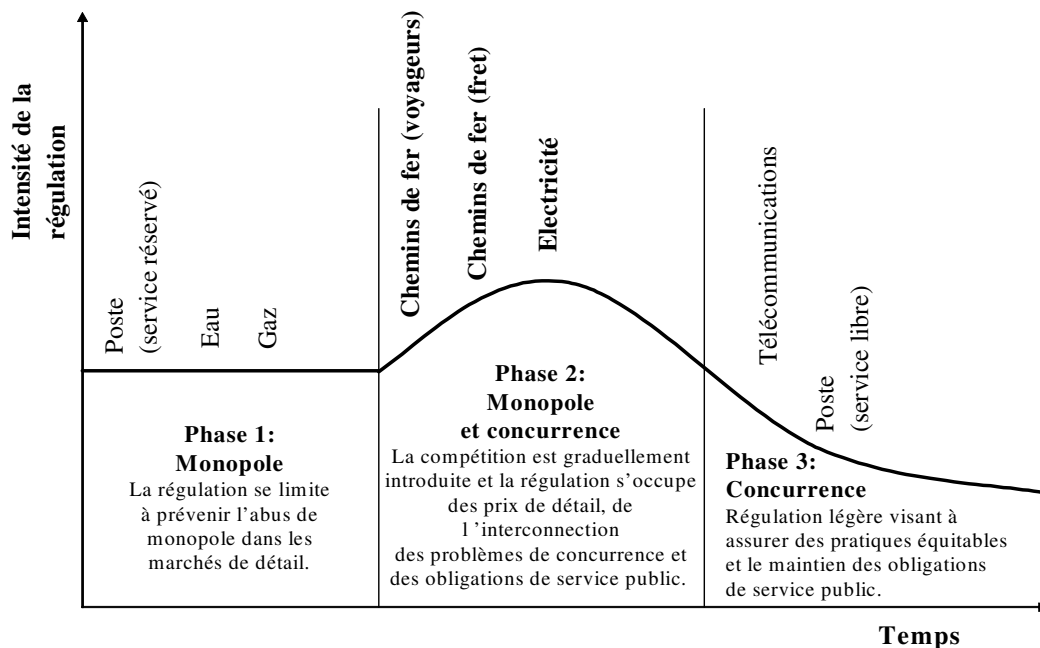
Le passage à la concurrence est souvent un processus long qui se réalise par étapes (cf. Tableau 11 & Figure 13). Trois temps permettent de mieux identifier la migration du monopole public à l'entreprise privée concurrentielle en passant par un statut hybride (privatisation, régulation, apprentissage de la concurrence).

Tableau 11 : Les trois temps de la régulation

	Monopole	=> Libéralisation =>	Marché concurrentiel
Nombre d'acteurs	Un	Multiplication des nouveaux entrants	Plusieurs acteurs, mais tendance à la concentration
Régulation	Régulation publique	Nouvelle régulation (autorité ou agence « indépendante »)	Nouvelle régulation et règle du marché concurrentiel
Niveau de réglementation	+++	++++	++

Léon (2005) précise qu'aujourd'hui les industries de réseaux peuvent être considérées en droit économique comme des industries « mixtes » c'est-à-dire obéissant à une réglementation sectorielle spécifique et répondant dans le même temps à des règles de droit commun en matière de concurrence (Frison-Roche & Payet 2006).

Figure 13 : Intensité de la régulation lors du passage du monopole à la concurrence



(Source : D'après Bergman & al. 1998, p.8)

A côté du processus temporel, la complexité du phénomène est liée à ses spécificités techniques. Si nous ne rentrerons pas ici dans le contenu détaillé des réformes entamées, nous cherchons cependant à identifier au sein des nombreuses solutions mises en place quelques caractéristiques de ces changements.

Les principales caractéristiques des réformes des services publics en réseaux :

1. Séparation des activités concurrentielles de services et de l'infrastructure des anciens monopoles publics intégrés, puis l'introduction de la concurrence dans les services.
2. Mise en place de mécanismes de coordination réglementaires et contractuels, avec des régulateurs sectoriels indépendants et des contrats entre les acteurs.
3. Privatisation partielle ou totale des activités.

Bouttes & Leban (1995) soulignent alors l'existence d'incertitudes réglementaires radicales dans le cadre de la libéralisation des industries de réseaux et tout particulièrement dans le secteur de l'électricité. L'originalité et l'ampleur des projets laissent apparaître de nombreuses questions quant à la traduction légale d'un discours théorique d'une part mais aussi quant aux effets techniques et physiques d'autre part.

1.2.1) L'introduction de la concurrence sur certains éléments de la filière

Un des moyens d'introduire de la concurrence au sein d'anciens secteurs monopolistiques est de séparer les infrastructures d'activités pouvant être concurrentielles (cf. Tableau 12)

Ces sont principalement des évolutions technologiques importantes qui ont permis l'apparition de nouveaux maillons concurrentiels, comme par exemple les turbines à gaz dans l'énergie, ou encore les technologies hauts débits (ADSL) et hertzienne (GSM) dans les télécommunications.

Tableau 12 : Exemples de dissociation entre les infrastructures de monopole naturel et les maillons concurrentiels

Secteurs	Infrastructures de monopole naturel	Maillons concurrentiels
Electricité	Lignes électriques, Interconnexions et réseaux de distribution	Centrales électriques, services & fourniture (négoce & commercialisation)
Gaz	Gazoducs et réseaux de distribution	Exploration – production, transport (GNL), services & fourniture (négoce & commercialisation)
Télécommunications	Câbles (derniers km), satellites, fréquences.	Services, Pylônes GSM.
Transport aérien	Aéroports, espaces aériens	Avions, services.
Chemin de fer	Réseaux ferrés, gares.	Trains, services.
Eau	Distribution et collecte des eaux usées	Traitement de l'eau, gestion du service.

(Source : Complété et adapté de G. Dufrénot & H. Sultan-Taïeb, 2002, p.148)

Si le processus d'intégration européenne (Traité de Rome en 1957, l'Acte Unique en 1986, puis les traités de Maastricht en 1992 et d'Amsterdam en 1997...) a été, et reste encore aujourd'hui, une grande aventure politique et sociale, la création d'un marché commun tient une place particulière de ce processus.

Dans le cadre de la stratégie dite de « Lisbonne » (Conseil Européen de 2000) visant à faire de l'Union Européenne la zone la plus compétitive du monde d'ici 2010, il a été décidé d'accélérer la libéralisation des industries de réseaux comme l'électricité, le gaz, les services postaux, les transports et d'intégrer et libéraliser pleinement les télécommunications. Deux ans plus tard, lors du Conseil de Barcelone (2002), après négociations entre les états membres et notamment les réticences de la France, il est finalement décidé de libéraliser pleinement les marchés de l'électricité et du gaz à l'échéance de 2007. Ainsi sur le plan énergétique la politique de la Communauté européenne est d'assurer une sécurité d'approvisionnement de l'énergie à un prix abordable à tous les consommateurs dans le respect de la protection de l'environnement et de la promotion d'une concurrence saine sur le marché européen de l'énergie.

1.2.2) La mise en place d'une nouvelle régulation

En se retirant progressivement de la maîtrise complète d'un opérateur public intégré, l'Etat doit assurer la bonne gestion du secteur une fois libéralisé. Afin d'assurer un contrôle indépendant de l'organisation et de l'évolution d'un secteur en cours de libéralisation, l'état peut choisir la mise en place d'un régulateur. Si tous les pays n'ont pas choisit ce mode de contrôle pour leurs secteurs en cours de libéralisation, ces instances sont très présentes.

Synthétisant ces situations, Finon & Midttun (2004) ont précisé l'existence de différents types de régulation, à la fois économique et politique, générales et spécialisées (cf. Tableau 13).

Tableau 13 : Les différents types de régulations

Niveau : Portée :	Economique	Politique
Générale	Régulation concurrentielle : Création et maintien d'un marché concurrentiel. Ex : Conseil de la concurrence	Régulation de services publics : Application de politique publique ou d'obligation de services publics Ex : Ministère, Administration
Spécialisée	Régulation sectorielle : Surveillance et régulation d'activité en monopole naturel ou d'activité de production. Ex : CRE, ARCEP...	Régulation de propriétés publiques : Gestion d'investissements et de propriétés publiques Ex : Entreprises publiques

(Source : Adapté de Finon & Midttun, 2004)

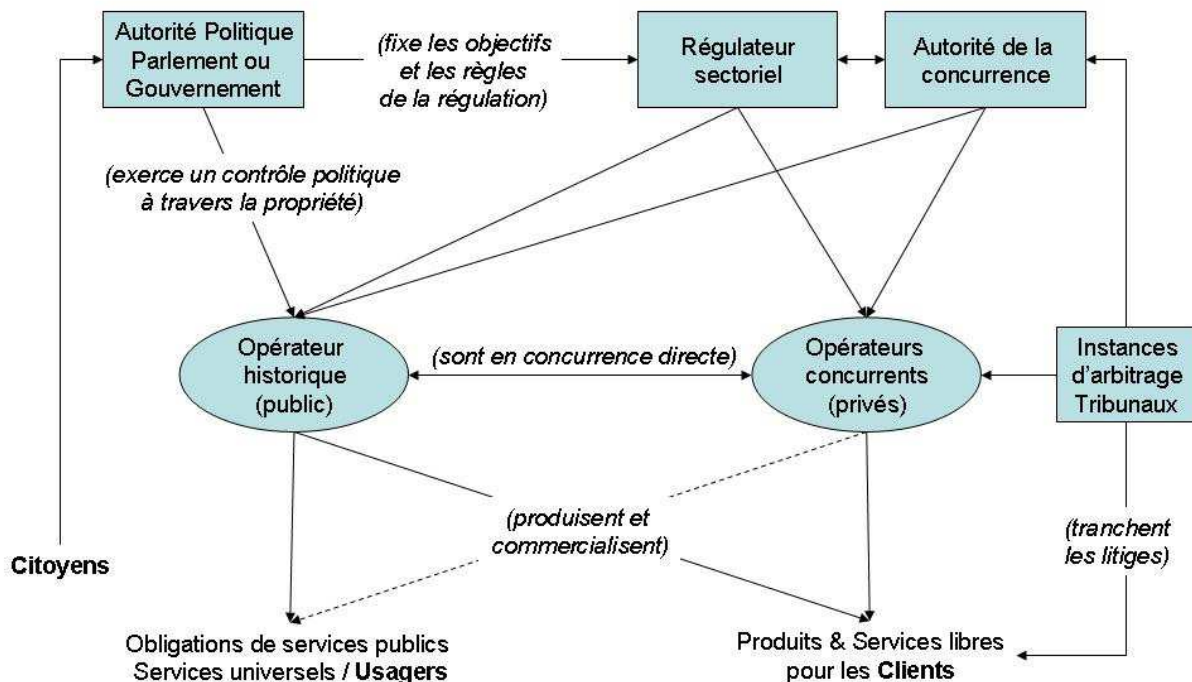
Ainsi par exemple, en France, deux autorités assurent le contrôle des secteurs des télécommunications et des Postes (ARCEP) et de l'électricité et du gaz (CRE).

L'ART (Autorité de Régulation des Télécommunications) créée par la loi de juillet 1996 pour réguler le secteur des télécommunications (mais mise en place en janvier 1997), est en effet devenu le 20 mai 2005, l'ARCEP (Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes) afin d'y intégrer la régulation postale.

De même, créée par la loi du 10 février 2000, la Commission de Régulation de l'Electricité est devenue le 3 janvier 2003, la Commission de Régulation de l'Energie, suite à l'intégration de la compétence gazière. Autorité administrative indépendante, elle est chargée de veiller au bon fonctionnement des marchés de l'électricité et du gaz naturel.

L'introduction de nouvelles autorités de régulation complexifie souvent très largement la régulation d'un secteur récemment libéralisé (cf. Figure 14).

Figure 14 : La régulation d'un secteur libéralisé



(Source : Adapté de Varone & Genoud, 2001)

Ayant des compétences sectorielles, ces autorités administratives indépendantes sont généralement dotées de certains pouvoirs de contrôle et d'enquête. Spécialisées sur une industrie spécifique est elle remplace cependant pas les autorités traditionnelles de contrôle de la concurrence (Conseil de la Concurrence en France, Bundeskartellamt en Allemagne, Fair Trade Commission au R-U...).

1.2.3) Libéralisation & privatisation

Le processus de dérégulation s'est, dans la plupart des cas, accompagné progressivement d'un processus de privatisation. Le concept de privatisation désigne un transfert de propriété du public vers le privé et s'oppose au concept de nationalisation suivant lequel des activités privées sont intégrées dans le domaine public.

Même si ce phénomène est souvent conjoint, il n'est pas exclusif. En effet, certains marchés ont pu être libéralisés sans que l'opérateur public ait été privatisé. De même certains opérateurs monopolistiques ont pu être privatisés sans qu'il y ait ouverture du marché à la concurrence.

Si cette situation peut être schématisée autour de quatre cas théoriques (cf. Tableau 14), la réalité est souvent bien plus complexe et évolutive. Notons en effet, que les situations de monopole privé restent rares et correspondent souvent à des délégations de services publics par le biais de concessions. De plus, il existe souvent des situations de concurrences mixtes où l'ancien monopole public opère face à des concurrents privés.

Tableau 14 : Libéralisation & privatisation : des situations variées et évolutives

<i>Exemples dans le secteur de l'électricité</i>	Monopole Concurrence
Public...	Monopole public. Ex : EDF, GDF avant 1999.	Concurrence entre opérateurs publics. Ex : EDF & GDF depuis 2004.
...Privé	Monopole privé. Ex : Electrabel en Belgique avant l'ouverture du marché.	Concurrence entre opérateurs privés. Ex : les producteurs anglais après la privatisation du secteur : National Power, Powergen...

(Source : Adapté d'après Lovinfosse, 2002)

Quelle soit opérée soit par une vente directe aux enchères à des investisseurs identifiés (CNR & SNET, dans l'électricité en France) soit par l'introduction en Bourse (ENEL, en Italie), une privatisation permet à des Etats de faire rentrer dans les caisses publiques des recettes considérables issus de la vente de titres ou à l'inverse de stopper des charges financières importantes jusqu'alors dédiés à une entreprise publique.

Par ailleurs, la privatisation organisée grâce à une augmentation de capital, peut également permettre la collecte de capitaux sans le versement de fonds publics (EDF en 2005).

Abordé du point de vue économique (industrielle...) ou juridique (concurrence, droit économique...) le thème de la libéralisation des industries de réseaux, et notamment dans le

secteur de l'énergie (concurrence, nouvelles régulations, privatisation...) est l'objet de recherche de nombreuses équipes tant française qu'internationales (cf. Tableau 15).

Tableau 15 : Sélection de travaux sur le thème de la libéralisation d'industrie de réseaux [chercheurs en économie (industrielle) de l'énergie et en droit (économique) de la concurrence]

Laboratoire & équipes de recherche :	Chercheurs :	Spécialité & sélection d'ouvrages ou d'articles pertinents :
Economistes de l'Energie – France		
GRJM - Groupe Réseaux Jean Monnet ADIS. Univ. Paris Sud XI. http://www.grjm.net/	Jean-Michel Glachant, Yannick Perez...	Economie de l'énergie. Finon D. & Glachant J.M., (2005) A Competitive Fringe in the Shadow of a State Owned Incumbent: The Case of France”, Energy Journal, Vol. 26, n°4. Glachant, J. M., & Finon, D. (eds.) (2003) Competition in European Electricity Markets: A Cross-Country Comparison, Edward Elgar. Glachant J.M (dir.) (2000) Les réformes de l'industrie électrique en Europe, Editions du Commissariat Général du Plan.
CGEMP - Centre de Géopolitique de l'Energie et des Matières Premières. Université Paris Dauphine. http://www.dauphine.fr/cgemp/	Jean-Marie Chevalier. Patrick. Geoffron, Jan-H Kepler...	Economie de l'énergie. Economie industrielle Chevalier J-M (2004) Les grandes batailles de l'énergie. Folio Actuel. Chevalier J-M & al. (2002) Les stratégies d'entreprises dans les nouvelles régulations, PUF.
CREDEN – Centre de Recherche en Economie et en Droit de l'Energie. Univ. Montpellier I. http://www.sceco.univ-montpl1.fr/creden/news.htm	Jacques Percebois. Edmond Baranes, J-C Poudou. F. Mirabel...	Economie de l'énergie. Economie industrielle. Percebois J. (2004) Le régulateur face aux comportements opportunistes des opérateurs dans l'industrie du gaz et de l'électricité, Revue de l'Energie, Juin Percebois J. (2003) Ouverture à la concurrence et régulation des industries de réseaux: le cas du gaz et de l'électricité. Economie Publique, n°12. Percebois J. (1989) L'Économie de l'Énergie, Economica.
CIRED Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement. (CNRS) http://www.centre-cired.fr/ & (ancien laboratoire de rattachement). Département EPE : Energie & Politique de l'Environnement - LEPII (CNRS / Univ Pierre Mendès France Grenoble). http://web.upmf-grenoble.fr/iepe/index.html	Dominique Finon... & Patrick Criqui...	Economie de l'énergie, de l'environnement et du développement. Finon D. & Glachant J.M., (2005) A Competitive Fringe in the Shadow of a State Owned Incumbent: The Case of France”, Energy Journal, Vol. 26, n°4. Finon D. & Midttun A. (2004) Reshaping of European Electricity and Gas Industry : Regulation, Markets and Business Strategies”.- Londres : Elsevier.
Economiste Industriels, Politiques de la Concurrence – France.		
CERNA Régulation. Ecole des Mines de Paris. http://www.cerna.ensmp.fr/cerna_regulation/Prog/Index.htm	François Lévêque...	Economie industrielle. Concurrence. Glachant JM, & Lévêque F. (eds) (2006?) Electricity Reform in Europe: Towards a Single Energy Market, Edward Elgar. Lévêque F (eds) (2006) Competitive Electricity

		Markets and Sustainability. Edward Elgar. Lévêque F. (2005) "Economie de la réglementation", Collection Repères, La Découverte.
IDEI – Institut d’Economie Industrielle. Univ. Toulouse 1. http://idei.fr/	Claude Crampes, Jean Tirole...	Economie industrielle. Concurrence. Laffont J-J & Tirole J. (1993) A Theory of Incentives in Procurement and Regulation, MIT Press Cambridge, MA. Laffont J-J, Rey, P & Tirole, J. (1998) Networks Competition I & II. Rand Journal of Economics 29(1).
CECO Laboratoire d’Econométrie. Ecole Polytechnique. http://ceco.polytechnique.fr/	Claude Henry...	Economie de l’environnement. Economie politique. Henry C & al. (2001) Regulation of Network Utilities. The European Experience. Oxford Univ. Press. Henry C. (1997) Concurrence et services publics dans l’Union Européenne, PUF.
CEPREMAP (Paris -Jourdan Sciences Economiques). http://www.cepremap.ens.fr/ CREST – LEI http://www.crest.fr/labo/lei/index.html	Annie Perrot (CREST – LEI), David Spector (CNRS)...	Economie industrielle. Concurrence. Perrot A (2004) Régulation et politique de concurrence dans les réseaux électriques. Economie Publique 14-2004/1. Revue IDEP. Perrot A. (ed) (1997) Réglementation et Concurrence, CREST- Laboratoire d’économie industrielle, Economica.
Economistes de l’Energie – UK & USA		
The CMI (Cambridge MIT Institute) - Electricity Project . Univ. Cambridge. http://www.econ.cam.ac.uk/electricity/index.htm & Electricity Policy Research Group. http://www.electricitypolicy.org.uk/index.html & Institute for Energy Research Policy. Univ. Birmingham. http://www.ierp.bham.ac.uk/	David Newbery, Micheal Pollitt... Richard Green...	Economie de l’énergie. Economie Politique. Newbery D (2001) Privatization, Restructuring, and Regulation of Network Utilities. MIT Press. Newbery, D.M. & M.G. Pollitt (1997) ‘The Restructuring and Privatisation of the CEGB- Was it worth it’, Journal of Industrial Economics, XLV (3), 269-303 Green, R.J. (2005) “Restructuring the Electricity Industry in England and Wales” in Griffin, J.M. and S.L. Puller (eds) Electricity Deregulation: Choices and Challenges, pp. 98-144, Chicago, The University of Chicago Press. Green, R. and D.M. Newbery, (1997) ‘Competition in the Electricity Industry in England and Wales’, Oxford Review of Economic Policy, 13(1), 27-46
MIT CEEPR Center for Energy and Environmental Policy Research. http://web.mit.edu/ceepr/www/	Paul Joskow...	Economie de l’énergie et de l’environnement. Joskow, P.L. (2005). The Difficult Transition to Competitive Electricity Markets in the United States. Electricity Deregulation: Where To From Here?. (J. Griffin and S. Puller, eds.), Chicago, University of Chicago Press. Joskow P. & Schmalensee P. (1989) Markets for Power – An Analysis of Electric Utility Deregulation. MIT Press.
University of California Berkeley. http://www.ucei.berkeley.edu/	Severin Borenstein. James Bushnell...	Economie de l’énergie. Borenstein S. (2002) The Trouble with Electricity Markets: Understanding California’s Restructuring Disaster, Journal of Economic Perspectives, 16. Borenstein S., Bushnell J. Wolak F. (2002)

		Measuring Market Inefficiencies in California's Restructured Wholesale Electricity Market, American Economic Review, 92(5).
Gestionnaires / Economistes, Juristes / Economistes - Dérégulation & industries de réseaux.		
EPFL Lausanne. Chaire MIR - Management Industrie de Réseaux. http://www2.epfl.ch/mir/page18157.html	Matthias Finger.	Economie et gestion des industries de réseaux. Finger M. Allouche J. (2002) Water Privatisation. Transnational Corporations and the Re-regulation of the Water Industry. London: SPON Press (Francis & Taylor Group), 2002. Finger M. Pravato S. & Rey J-N (1997) Du Monopole à la Concurrence: Analyse Critique de l'Évolution de 6 Entreprises Suisses. Lausanne: L.E.P., 1997.
CNAM IIM (Institut International du Management). http://www.cnam-iim.org/article.php3?id_article=348	Raymond Leban...	Economie et gestion. Leban R. (2002) Régulation et management des services d'énergie et d'eau.- Rapport au Ministère de la Recherche, Presses du CNAM-CEREM. Bouttes JP. Leban R & Trochet JM. (2001) La crise du marché électrique californien mise en perspective. Revue de l'Énergie, n° 526, mai 2001.
Sciences Po Paris. Forum de la Régulation. http://www.regulation.sciences-po.fr/	Marie-Anne Frison-Roche...	Droit économique. Droit de la concurrence. Frison-Roche & al. (2005) Les risques de régulation. Dalloz-Sirey. Frison-Roche & Payet (2006) Droit de la concurrence. Dalloz.

La spécificité des questions de libéralisation des industries de réseaux, si elle est déjà bien traitée par les sciences économique et juridiques, reste encore peut abordée par les sciences de gestion, et notamment d'un point de vue stratégique.

1.3) Les approches de la libéralisation des industries de réseaux en management stratégique

La relation entre une entreprise et son environnement est au cœur des réflexions en management stratégique. Classiquement, deux grandes conceptions s'opposent sur cette question. Les partisans du « déterminisme » considèrent que les forces de l'environnement et les structures de l'industrie s'imposent à l'entreprise (Pfeffer & Salancik, 1978), alors que les théoriciens du « volontarisme » défendent les marges de manœuvres que possède une entreprise pour agir sur son environnement.

Dans une conception déterministe, la performance d'une entreprise sera fonction de son potentiel d'adéquation avec son marché (*strategic fit*) tandis que pour la conception

volontariste, la performance d'une entreprise sera fonction de sa capacité à imposer sa vision du marché et ses offres (*strategic intent*).

L'environnement d'une entreprise est un élément décisif dans l'étude des stratégies concurrentielles. Dans leur papier sur la planification stratégique pour les entreprises régulées, Mahon & Murray (1981) soulignent le rôle déterminant d'un environnement régulé, c'est-à-dire ou la puissance publique (l'Etat ou une autorité de régulation) structure l'industrie et son évolution.

Hrebiniak & Joyce (1985) propose une réconciliation de ces deux approches en proposant une grille de lecture des adaptations stratégiques des entreprises (cf. Tableau 16).

Tableau 16 : L'adaptation stratégique des entreprises

<i>Déterminisme interne</i> (choix stratégiques)	Déterminisme environnemental	
	Faible	Elevé
<i>Faible</i>	Adaptation par le hasard	Adaptation par sélection naturelle
<i>Elevé</i>	Adaptation par le design / la configuration	Adaptation par les contraintes

(d'après Hrebiniak & Joyce, 1985)

Ainsi, dans un contexte de dérégulation, ou l'environnement turbulent peut fortement déterminer la trajectoire d'une firme, le rôle des décisions et choix stratégiques devient essentiels. Selon l'approche d'Hrebiniak & Joyce, l'adaptation se fait par sélection naturelle en cas de faible volonté stratégique soit par une adaptation par les contraintes dans une logique de fort volontarisme.

Cette situation nous amène à nous interroger sur les approches de la stratégie des firmes dans un contexte de libéralisation. Quels sont les comportements stratégiques des firmes dans des industries en cours de dérégulation ? Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une revue de la littérature sur ce thème.

1.3.1) Stratégie et dérégulation

Un des travaux référent les plus anciens sur l'étude des stratégies d'entreprises dans un contexte de dérégulation est celui de Mahon & Murray (1981). Il traite plus particulièrement

des environnements régulés, mais approche par là même, les stratégies d'acteurs devant faire face à un régulateur, ce qui est le cas des secteurs en cours de libéralisation.

Mahon & Murray (1981) rappellent qu'en se basant sur l'analyse de l'environnement des firmes proposée par Emery & Trist (1965), en situation de champs turbulent, c'est-à-dire avec une très forte incertitude, les entreprises doivent former des coalitions avec d'autres membres de l'industrie et même parfois avec des entités extérieures à l'industrie. En effet, les problèmes auxquels les acteurs ont à faire face étant trop complexes, ils ne peuvent être gérés par un seul acteur et poussent donc à la coordination.

Les auteurs soulignent également la nécessité de maîtriser des capacités et des expertises de stratégies concurrentielles. En effet dans un environnement très régulé, le régulateur impose aux acteurs certaines conditions qui limitent leurs initiatives. En cas de dérégulation, ces capacités de planification et de stratégie peuvent se révéler essentielles pour la conduite de l'entreprise dans son nouvel environnement.

Mahon & Murray analysent enfin qu'une firme régulée se doit de gérer trois types de stratégies : économique, politique et sociale. En effet, à côté des stratégies économiques (coûts, qualité, image) l'entreprise régulée doit gérer une stratégie politique à destination du régulateur mais également sociale ou publique lorsque le sujet est plus large ou global.

Pour leur part, Smith et Grimm (1987) étudient comment a évolué la performance des entreprises du secteur du transport ferroviaire aux Etats-Unis suite à la dérégulation du secteur, en reprenant notamment les attitudes possibles définies par Porter (1980) puis Miles et Snow (1978) face à un environnement incertain.

En effet, selon Porter (1980) les firmes disposent au niveau général de trois grands types de stratégies « dites génériques » :

- la domination par les coûts, qui permet notamment de rester compétitifs en proposant des prix plus bas aux clients,
- la différenciation des produits ou services grâce à une plus grande valeur (qualité, notoriété – marque...),
- la focalisation sur un segment particulier du marché.

L'obtention d'un avantage concurrentiel dépend selon Porter, du choix clair et distinct d'une de ces trois stratégies génériques. A défaut, d'une de ces directions, le risque est de rester « bloqué au milieu » (stuck in the middle) et d'être finalement dépassé par des concurrents.

Quant à eux, Miles & Snow (1978) proposent pour leur part quatre types de configuration stratégiques :

- Les « *prospecteurs* » sont des entreprises qui sont à l'affût de nouvelles opportunités sur les marchés et qui proposent généralement une gamme variée de produits. Elles sont organisées de manière décentralisée et leurs fonctions R&D et marketing sont très actives.
- Les « *défenseurs* » sont des firmes plus spécialisées disposant d'une expertise et d'un savoir-faire sur une activité ; leur structure est centralisée, assurant un suivi rigoureux des coûts ; leur capacité de réaction est limitée par des rigidités au sein de l'organisation.
- Les « *analystes* » à l'instar des défenseurs disposent d'une gamme réduite de produits mais complétée par une gamme connexe plus évolutive. Dotée d'une efficacité financière significative, ces firmes visent une bonne adéquation de leur activité avec le marché, ce qui les positionne parfois comme des suiveurs.
- Les « *réactifs* » n'ont pas de démarche stratégique bien définie et suivent les évolutions de l'environnement pour rester dans la course, ce qui affecte l'organisation de manière irrégulière.

A partir de ces définitions, Smith et Grimm proposent une dichotomie entre des « stratégies concentrées » sur une ou deux dimensions stratégiques (« low cost », différenciation, focalisation, prospecteurs, défenseurs, analystes) et une autre approche non- concentrée (« stuck in the middle », et réactifs). Cette dernière pouvant être en place, selon Mahon & Murray (1981), dans un environnement fortement réglementé.

Leur étude nous montre que les firmes ayant développées des stratégies concentrées, notamment vers l'innovation et la flexibilité, ont révélée des performances meilleures que les firmes n'ayant pas fait évoluer leurs stratégies ou étant restées sur des axes de développement non- concentrés.

Plus globalement, les résultats de l'étude de Smith & Grimm montrent également que :

- la majorité des firmes ont changé leur stratégie suite à la dérégulation du secteur
- comparé au statu quo, le changement de stratégie a permis des performances positives
- au sein de ces changements de stratégies, certains ont été plus performants que d'autres.

Dans une optique très proche, sur les changements stratégiques et la performance des firmes de transports routiers récemment dérégulées, Corsi, Grimm, Smith et Smith (1991) regroupent les comportements observés en six groupes. Leurs conclusions concernant cette analyse de dix années de dérégulation (130 entreprises observées entre 1977 et 1987) font ressortir que les mouvements les plus profitables ont concerné des stratégies de différenciations par les produits et par une spécialisation régionale. Les stratégies « low cost » ayant connu les performances les plus faibles.

1.3.2) Les recherches complémentaires

Etudiant l'adaptation stratégique des firmes de l'industrie des télécoms aux USA, Chakravarthy (1991) associe la rupture de la dérégulation à celle de l'innovation technologique favorisant ainsi une très forte augmentation de la turbulence du secteur. Reprenant l'analyse de Marcus (1984), Chakravarthy (1991, p24) souligne qu'un « environnement régulé est typiquement stable et comprend un petit nombre de parties prenantes, mais qui sont très puissantes, comme les agences de régulation. En revanche, dans un environnement dérégulé, les firmes font face à un grand nombre de parties prenantes et dont l'interdépendance est beaucoup plus riche et dynamique ».

Reprenant et combinant les approches de Porter (1980) et de Miles & Snow (1978), il illustre les adaptations stratégiques opérées par les grandes firmes du secteur (AT&T, MCI, GTE/UTI, Allnet).

Reger, Duhaime & Stimpert (1992) précisent l'importance de qualifier l'envergure et l'incrémentation d'une dé/régulation dans l'étude des choix stratégiques des firmes concernées. En effet, l'envergure d'une dé/régulation permet de caractériser l'évènement (mesure économique et/ou sociale, taille et poids du secteur...) tandis que l'incrémentation (durée, étapes, rythme ...) influence les comportements et détermine les marges de manœuvres temporelles disponibles. En étudiant le cas de la dérégulation de l'industrie

bancaire américaine, il confirme l'impact de cette rupture environnementale sur les choix stratégiques et la performance des firmes.

Russo (1992) se penche plus particulièrement sur les stratégies des firmes directement régulées. Grâce à une étude de 49 acteurs du service de l'électricité entre 1974 et 1986, il constate l'impact de la régulation publique sur les choix de diversification et d'intégration amont de cette industrie. Selon ses résultats, plus les efforts de contrôles seront forts, plus la firme cherchera à se diversifier et plus elles chercheront à réduire leur présence sur l'amont de la filière quand celle-ci est trop fortement régulée.

Dans son ouvrage « contrived competition », Richard Vietor (1994) nous propose l'étude des cas de grandes entreprises américaines qui ont traversé et du s'organiser suite à la dérégulation de leurs industries. Dans une perspective historique et comparative, l'auteur étudie les cas d'American Airlines, El Paso Natural Gas, AT&T et Bank of America.

Ainsi, plus schématiquement les choix stratégiques d'une entreprise sur un marché en cours de dérégulation peuvent ainsi être de rester sur son métier et sa zone géographique d'origine ou de les faire évoluer. L'évolution peut être alors en élargissement le périmètre de l'activité (développement géographique, internationalisation...) ou en diversifiant plus ou moins fortement les activités (plus ou moins complémentaires du métier initial).

Dolores O'Reilly (1995), cherchant également à tester la validité des apports de Porter (1985) à l'étude des stratégies concurrentielles, applique ces éléments à l'industrie aérienne alors en cours de dérégulation. L'auteur prouve la robustesse de la théorie par les succès des opérateurs ayant suivi les stratégies génériques développées par Porter. (Focalisation - spécialisation, différenciation par la marque, stratégie par les coûts et les économies d'échelle).

Parker (2001) en étudiant la dérégulation du secteur de télécoms, souligne l'important du cadre réglementaire au travers de l'ampleur et du calendrier du projet de libéralisation, sur la performance des firmes. Constatant le rôle des organisations professionnelles dans la définition de stratégies politiques face aux instances de régulation, il souligne le besoin d'appréhender les comportements concurrentiels sous différents environnements réglementaires.

S'intéressant également aux stratégies de firmes au sein de secteurs en dérégulation Bonardi (2004) souligne que dans ce contexte les firmes doivent développer des stratégies asymétriques à la fois économique et politique.

Les stratégies économiques, liés à la globalisation des activités, peuvent se traduire par une stratégie multidomestique (sélective) ou globale. L'ancien monopole doit en parallèle développer des stratégies politiques défensives (de son propre marché) ou offensives (pour accéder à des marchés étrangers). En effet, la stratégie politique vise l'Etat (ex autorité de tutelle) ou les nouvelles autorités de régulation du secteur, mais également les gouvernements des pays ciblés dans le cadre d'une stratégie de développement géographique.

Ainsi Bonardi (2004) précise l'existence de comportements asymétriques de la part des ex-monopoles cherchant à protéger leur marché domestique tout en se développant sur des marchés internationaux. Viens alors le délicat problème d'une stratégie politique défensive accompagnée d'une stratégie internationale globale. Cette situation risque en effet d'être difficile, car les gouvernements des pays ciblés peuvent refuser l'accès à leurs marchés à un opérateur (ou un Etat) qui n'ouvrirait pas le sien. La mise en place d'une stratégie économique globale doit ainsi est jumelée à une stratégie politique si possible défensive mais également offensive auprès de pays -marchés plus difficiles d'accès. A défaut, l'opérateur doit se contenter d'une stratégie plus sélective (multidomestique) où la défense de son marché domestique ne pose pas problème.

Fjeldstad & al. (2004) soulignent l'importance du contexte industriel (et plus particulièrement dans les industries de réseaux) dans l'étude de dynamique concurrentielle. Dans leur optique, le contexte industriel peut déterminer le comportement des firmes selon le niveau de pénétration, le niveau de concentration et son évolution dans le temps.

Au sein des industrie de réseaux, la multiplication des contacts entre opérateurs pour des raisons techniques (dépendance du gestionnaire de réseaux pour la fourniture/ Accès au réseaux au niveau national et pour l'import – export / interconnexions au niveau international) est à l'origine de l'existence de nombreux réseaux sociaux entre les acteurs.

Dans leur recherche caractérisée par la forte intensité technologique du secteur (la téléphonie mobile), les mouvements coopératifs augmentent avec le développement (« pénétration ») du marché et sa concentration, mais diminue avec le temps, du fait des cycles de vie des produits.

1.3.3) Le cas des nouveaux entrants

Dans une approche plus managériale, Bleeke (1990) identifie quatre types de compagnies ayant survécu et construit des positions durables dans différents secteurs dérégulés :

- les compagnies de distribution de grandes tailles, qui offrent une grande variété de produits et services sur d'importants marchés géographiques,
- les nouveaux entrants à bas coûts (low cost) qui se sont progressivement positionner comme des fournisseurs spécialisés,
- des opérateurs de marchés très spécialisés positionnés sur des segments ciblés autorisant des prix plus élevés en échange de services à valeurs ajoutées.
- des services d'utilité partagée proposant des économies d'échelle à plusieurs petits opérateurs (informations, cotations, conseils...)

De plus, l'auteur décrit quatre mouvements critiques suivis par des compétiteurs performants (notamment les opérateurs historiques) lors des phases de dérégulation :

- améliorer sa capacité à fixer des prix dans le nouveau contexte concurrentiel
- réduire les coûts structurels
- initialiser le lancement de nouveaux services différenciant
- conserver des ressources (financières) pour garantir une flexibilité

Bleeke constate enfin que les batailles concurrentielles ont été l'œuvre d'opérateurs à bas coûts (low cost) mais que cependant les nouveaux entrants ayant réussi se sont rapidement orientés vers des offres spécialisées ou des segments particuliers.

S'intéressant au cas de la concurrence au sein du secteur aérien européen dérégulé, Olivier Saissi (2001) identifie trois alternatives stratégiques pour un nouvel entrant sur ce marché.

- La confrontation nécessite l'accès et la disposition de ressources. A défaut, il existe dans cette posture un risque de vassalisation et de perte d'autonomie pour le nouvel entrant.
- La coopération sous-entend également une perte d'autonomie. Stratégie de renoncement à la confrontation, elle peut se formaliser autour d'un marketing des

achats, de coopérations opérationnelles ou de partenariats stratégiques. La compétition est alors limitée.

- L'évitement, enfin, se conduit selon Saissi, par deux politiques : (a) d'interdiction, visant à ne pas concurrencer le dominant sur ces zones sensibles. Cette politique conduisant à terme à un rachat possible (exemple : Régional Airlines) ; et (b) de distinction, visant à proposer une offre proche mais par des moyens différents (comme l'aéroport de décollage ou d'atterrissage ou les services à bord... ; exemple : EasyJet ou RyanAir).

L'auteur conclut en considérant que seule la dernière option permet à un opérateur entrant d'assurer une exploitation indépendante. L'avenir de cette position consiste alors à soit s'en tenir à cultiver cette configuration, soit s'en servir pour développer une confrontation qui se jouerait alors dans un environnement initial différent.

La recherche de Fuentelsaz, Gomez et Polo (2002), se concentrant sur les critères (moment et localisation) de l'entrée de nouveaux acteurs, fait ressortir les spécificités organisationnelles clés dans la réussite de ces nouveaux concurrents : la taille, la compétence, et l'expérience. Leurs observations (au sein du secteur dérégulé des Banques en Espagne) précisent également que les implantations se sont réalisées dans une logique de proximité puis d'ouverture plus lointaine dans un second temps.

Tableau 17 : Sélection & synthèse des principales recherches en management focalisées sur les environnements dé/régulés

Auteurs	Thème de la recherche / secteurs.	Conclusions & Implications stratégiques
Mahon & Murray (1981)	Stratégie pour les entreprises régulées	3 types de stratégies : économique, politique et sociale Nécessité de maîtriser des capacités planification et de stratégies concurrentielles pour une entreprise qui pourrait quitter en environnement régulé. En cas d'environnement turbulent, une stratégie de coopération est un moyen de réduire l'incertitude (Emery & Trist, 1965).
Smith & Grimm (1987)	Dérégulation du secteur du transport ferroviaire aux USA	Utilisation des approches de Porter (1980) et Miles & Snow (1978) : la mise en place de nouvelles stratégies est positive et les stratégies concentrées sur l'innovation et la flexibilité sont les plus performantes.
Bleeke (1990)	Dérégulation dans plusieurs industries	Certains capacités sont essentielles pour survivre et se développer dans un environnement dérégulé : réduction des coûts, « pricing », innovation, flexibilité et maintien de ressources financières. Les stratégies « low cost » sont agressives mais difficilement tenables.
Corsi, Grimm, Smith	Dérégulation du secteur du	Les stratégies de différenciations par les produits et de

& Smith (1991)	transport routier aux USA	spécialisations régionales ont été plus performantes que les stratégies « low cost ».
Chakravarty (1991)	Dérégulation du secteur des télécoms aux USA	Associé à la dérégulation, l'innovation technologique a été, dans les télécoms, un facteur de turbulence. Dans un secteur dérégulé les parties prenantes sont plus nombreuses. L'interdépendance y est plus riche et dynamique (Marcus, 1984).
Reger, Duhaime & Stimpert (1992)	Dérégulation du secteur bancaire aux USA	La dérégulation impacte les choix stratégiques et la performance financières des acteurs. Nécessité de prendre en compte l'envergure et l'incrémentation de la dérégulation.
Russo (1992)	Firmes régulés dans l'industrie électrique américaine.	Plus le contrôle des activités par les régulateurs est fort, plus les entreprises cherchent à se diversifier et à se soustraire du contrôle sur l'amont (dé-intégration).
Vietor (1994)	4 firmes dans 4 secteurs américains ayant été dérégulés	Parmi les stratégies poursuivies par les firmes en place : spécialisation ou diversification (géographique, ou d'activités).
O'Reilly (1995)	Dérégulation du secteur aérien	Les stratégies génériques de Porter sont un outil robuste pour analyser la performance des acteurs.
Saïssi (2001)	Nouveaux entrants et dérégulation du secteur aérien en Europe	Pour les nouveaux entrants, 3 options stratégiques : coopération, affrontement, évitement (interdiction ou distinction)
Fuentelsaz, Gomez et Polo (2002)	Nouveaux entrants et dérégulation du secteur bancaire en Espagne	Dans l'étude du moment et de la localisation d'une entrée de concurrents sur un nouveau marché dérégulé, la taille, la compétence et l'expérience sont des facteurs clés expliquant une diversification géographique. Dans le temps ces localisations concernent d'abord les marchés proches puis les plus éloignés.
Fjeldstad & al. (2004)	Dynamique concurrentielle dans une industrie de réseaux (télécoms)	La spécificité du secteur (réseaux) détermine le comportement de certaines firmes. Les mouvements coopératifs augmentent avec la pénétration du marché, puis diminuent avec le cycle de vie des produits.
Bonardi J-P (2004)	Les stratégies globales et politiques des anciens monopoles dans les industries dérégulées	Les anciens monopoles ont des comportements asymétriques : protection de leur marché domestique par des stratégies politiques défensives et conquête de positions à l'étranger (stratégies multidomestiques ou globales). Une stratégie politique purement défensive est conciliable avec une stratégie internationale multidomestique (mais pas globale, car elle nécessite en contrepartie une stratégie politique offensive).

Par ailleurs, des recherches américaines récentes traitant de l'impact d'une dérégulation sur la performance des firmes (Delmas & Tokat, 2005 ; Hollas & al., 2002 ; Mukherjee & al., 2001, Wheelock & Wilson, 1999) révèlent qu'à court terme, la dérégulation des secteurs de l'électricité, du gaz ou de la banque, n'a pas eu d'effets positifs et a même des effets négatifs sur l'efficacité des entreprises concernées.

En synthèse (cf. Tableau 17), ces recherches en management sur le thème de la dérégulation et des stratégies d'entreprises restent à nos yeux et dans l'ensemble très limitées.

Ces travaux, souvent anciens, s'intéressent principalement à l'impact de la dérégulation d'une industrie sur la stratégie des firmes. Ainsi les grandes questions traitent :

- de l'utilité d'une stratégie d'adaptation (ou d'une nouvelle planification stratégique) pour une entreprise en cours de dérégulation,
- des types de stratégies génériques (Porter) mises en place,
- ou encore de l'influence de la dérégulation sur l'intégration et la diversification de l'activité.

Le courant de la dynamique concurrentiel, apportant des nouveaux outils d'analyse de la rivalité entre firme doit pouvoir nous aider à mieux comprendre les comportements des opérateurs en place.

En effet, nous constatons que trop peu de recherches (excepté Bonardi, 2004 & Fjeldstad & al, 2004) s'intéressent aux comportements stratégiques des firmes dans le contexte spécifique qu'est une dérégulation dans une industrie complexe et interdépendante comme peuvent l'être les industries de réseaux.

Section 2 : La gestion d'un double risque stratégique : concurrentiel et institutionnel

La dérégulation change profondément la situation des opérateurs en place. Ils doivent apprendre dans un nouvel environnement radicalement différent à gérer un risque à la fois concurrentiel et institutionnel.

2.1) Un changement de paradigme stratégique : l'entrée dans un environnement turbulent

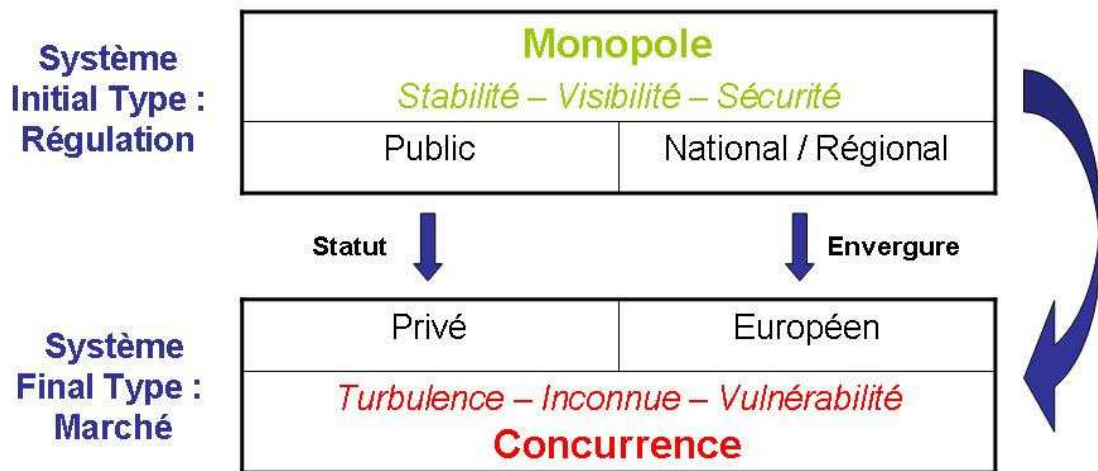
La rupture des repères pour les acteurs en place est particulièrement importante dans le cadre d'une libéralisation. Ce passage à un environnement turbulent peut influencer directement les comportements stratégiques des opérateurs de réseaux.

2.1.1) La libéralisation : le passage à un environnement turbulent

La libéralisation d'une industrie est une rupture radicale de l'environnement pour un opérateur historique habitué à une situation de monopole (Mahon & Murray, 1981). En effet, l'ensemble des règles concurrentielles mais également économiques ou encore politiques qui avaient cours dans un environnement réglementé se trouvent bouleversées par un processus de libéralisation. Les industries de réseaux, longtemps considéré comme des « services publics » devant être gérés par un « monopole public » sont maintenant, du fait de l'intégration européenne et d'un choix politique, placés au cœur d'un processus concurrentiel (cf. Figure 15).

Marcus (1984) montre dans son ouvrage « The Adversary Economy », en quoi le champ politique, c'est-à-dire l'espace des décisions publique, peut être considéré comme étant simultanément un champ d'opportunité et un champs de menaces pour les entreprises. Ainsi une politique de libéralisation peut apparaître comme une formidable opportunité de développement et en même temps une très forte menace pour un acteur bénéficiant d'un monopole ou d'une rente de situation.

Figure 15 : La libéralisation : un changement stratégique radical



La libéralisation d'une industrie est une rupture radicale de l'environnement d'un opérateur historique. Il s'agit en effet d'un changement de système de fonctionnement, d'échelle ou d'envergure d'activité et souvent de statut d'entreprise.

La stabilité, la visibilité et la sécurité qu'offre le monopole laisse la place à un environnement turbulent, inconnu et hostile.

- En effet, les règles du marché n'assurent plus la protection offerte par le monopole légal.
- Ensuite, les comportements des concurrents sont à prendre en considération dans les choix stratégiques, ce qui trouble profondément la visibilité pour chacun des acteurs.
- Enfin, les opérateurs historiques autonomes ou parfois partenaires pour faire face à certains projets de recherche & développements, certains investissements ou encore en cas de situations difficiles, deviennent des concurrents commerciaux voire des prédateurs stratégiques dans un marché concurrentiel.

L'ouverture des marchés européens change profondément la donne pour les acteurs en place tant en terme d'échelle que de statut. L'envergure du marché européen rend indirectement tous les acteurs plus petits, leur taille étant diluée dans un nouveau périmètre élargi. De plus, le processus de libéralisation s'accompagne généralement d'un processus de privatisation, les règles de fonctionnement de l'entreprise s'en trouvent ainsi bouleversées.

Larsen & Bunn (1999) proposent une analyse des changements intervenants suite à la restructuration d'une industrie (cf. Tableau 18), tant au niveau du secteur que des firmes (cf. Tableau 19).

Tableau 18 : Les impacts d'une libéralisation au niveau de l'industrie

	Changements au niveau de l'industrie	
	Marché monopolistique	Marché concurrentiel
<i>Environnement commercial</i>	Stable avec quelques ajustements graduels, et des évolutions techniques	Instable, prix volatiles, nouvelles parties prenantes avec des attentes différentes Incertitudes de marché, d'entreprise et de régulation
<i>Information</i>	Informations ouvertes et du domaine public	Informations devenues secrètes
<i>Environnement de régulation</i>	Concerné par le bien-être collectif	Situation délicate arbitrant entre les intérêts des consommateurs et des nouveaux entrants
<i>Pouvoir de marché</i>	Pas d'actualité du fait d'un monopole régulé	Élément crucial pour les régulateurs et les acteurs du secteur
<i>Respect de l'environnement</i>	Facilement intégré à la politique énergétique	Ajoute une nouvelle couche aux risques de régulation
<i>R&D publique</i>	Vu comme une obligation de long terme	Les entreprises ne peuvent assurer une R&D publique

(Source : D'après Larsen & Bunn, 1999)

En effet, le secteur passe d'un environnement stable où les évolutions sont globalement prévisibles et dû notamment à des modifications techniques à un environnement concurrentiel obéissant à de nouvelles règles et répondant à des attentes de parties prenantes (*stakeholders*) très différentes. Les prix et les portefeuilles de clients ne sont plus garantis mais en plus soumis à de nouvelles pressions financières.

Dans un environnement peu compétitif, certaines questions peuvent être largement débattues et l'information peut être transparente alors que ces éléments deviennent confidentiels voire stratégiques dans un univers concurrentiel. C'est dans cette situation que le régulateur doit maintenant arbitrer entre des nouveaux enjeux comme l'intérêt des consommateurs et l'accès au marché pour les nouveaux entrants. La gestion du pouvoir de marché, de la protection de l'environnement ou encore d'effort de R&D pose ainsi des nouveaux problèmes importants.

Tableau 19 : Les impacts d'une libéralisation au niveau des entreprises

	Changements internes au niveau des entreprises	
	Marché monopolistique	Marché concurrentiel
<i>Orientation générale</i>	Meilleure solution technique	Meilleure solution économique
<i>Orientation de gestion</i>	Technique	Commerciale
<i>Orientation client</i>	Le client n'a pas le choix	Forte orientation client nécessaire
<i>Méthodes de planification</i>	Méthodes classiques	Nouvelles méthodes associant pensée stratégique, incertitude et information limitée
<i>Externalisation</i>	Limitée ou inexistante	Intérêts croissants
<i>Rationalité commerciale</i>	Optimum social	Valeur actionnariale

(Source : D'après Larsen & Bunn, 1999)

L'analyse au niveau de l'entreprise montre également l'importance des changements entre une situation monopolistique et un marché concurrentiel.

Dans une situation où la variable financière n'est pas toujours prioritaire, la meilleure solution technique est souvent privilégiée et celle-ci s'impose à l'utilisateur qui n'a guère le choix. Dans un environnement concurrentiel, la performance financière des choix d'investissement, organisationnel ou technique prime et la logique commerciale reste prioritaire afin notamment de conquérir et conserver les clients qui sont maintenant libres de leurs choix. Ainsi l'organisation des firmes doit maintenant intégrer des nouvelles variables concurrentielles et gérer au mieux son activité pour apporter satisfaction à ses actionnaires.

Les auteurs identifient ainsi trois nouveaux risques apparus avec la dérégulation d'une industrie : le risque d'entreprise, de marché et de régulation. Le risque d'entreprise est lié à la capacité de l'entreprise à faire face à son nouvel environnement concurrentiel qui est organisé sur un mode de fonctionnement complètement différent (organisation, culture, rythme...). Pour sa part, le risque de marché correspond à l'ensemble des menaces liées au jeu de la concurrence et l'évolution du marché (offre, demande, rivalité...). Enfin le risque de régulation dépend des décisions prises par la puissance publique sur l'activité concernée (nouvelles réglementations fiscales ou environnementales, politiques publiques...)

2.1.2) La turbulence est son impact sur le comportement stratégique

En reprenant les définitions de Bess & Beard (1984) et les classifications d'Emery & Trist (1965) concernant les environnements d'entreprises, nous pouvons qualifier les secteurs en cours de dérégulation d'environnement turbulent (ou incertain).

Dess & Beard (1984) proposent en effet une conceptualisation de l'environnement en retenant trois dimensions explicatives :

- la munificence (capacité, abondance),
- le dynamisme (stabilité – instabilité, turbulence)
- et la complexité (homogénéité – hétérogénéité, concentration – dispersion).

Ainsi, par la taille et le poids des acteurs, le calendrier politique des processus mais aussi, les enjeux liés aux secteurs concernés, la libéralisation des industries de réseaux représente une rupture de l'environnement des firmes en question, qui découvrent ainsi un champ particulièrement turbulent.

Dans un article plus ancien, mais de référence, Emery & Trist (1965) étudient les liens entre les caractéristiques de l'environnement et les relations entre firmes. Ils distinguent ainsi quatre types d'environnements de très calme à turbulent (cf. Tableau 20).

Tableau 20 : La texture causale de l'environnement

Type d'environnement	Type d'organisation	Objectifs de l'organisation	Moyens pour atteindre les objectifs	Structure de marché	Type de relation
1. Placide aléatoire (stable / simple)	Unités isolées ou petites	S'efforcer de faire de son mieux sur un plan purement local	<i>Tactique</i> « essai et erreur »	Marché de l'économie classique	Aucun lien entre les différents éléments
2. Placide regroupé (stable / complexe)	Hiérarchique, contrôle et coordination centralisés	Localisation optimale	<i>Stratégie</i> Planification	Marché de la concurrence imparfaite	Concurrence
3. Mouvant réactif (instable / complexe)	Décentralisée	Capacité optimale (défier la concurrence ou y faire face – éventualité d'arrangements)	<i>Opérations</i> Management stratégique	Marché oligopolistique	Concurrence
4. Champ turbulent (turbulent / complexe)	Matrice organisationnelle	Institutionnalisation	<i>Valeurs</i> (champs de potentiel agissant comme des ordres	?	Coopération

(Source : Emery & Trist, 1965, repris de Lecocq & Yami, 2000)

Selon les types d'environnement, les auteurs proposent notamment certains types d'organisations et de relations pour les firmes en place. Caractérisés par une situation complexe et dynamique, l'environnement incertain ou turbulent est un élément clé dans l'étude des stratégies et des comportements concurrentiels des firmes. En effet, pour Emery & Trist (1965) dans un environnement turbulent seule une politique d'institutionnalisation peut permettre l'émergence d'une solution.

2.2) Des concurrents encastrés et interdépendants

Directement affectés par le processus de libéralisation des industries de réseaux en Europe, les anciens monopoles sur leurs marchés respectifs deviennent respectivement les uns pour les autres, de nouveaux concurrents.

2.2.1) Un groupe stratégique interconnecté

Au sein de chaque industrie, ils forment ainsi des groupes stratégiques (Hunt, 1972 ; Porter, 1980) interdépendants. Le groupe stratégique se définit comme le regroupement de systèmes d'offres qui exploitent les mêmes compétences par rapport aux facteurs clés de succès d'une industrie générique donnée.

Les compétences ou variables stratégiques de proximité, caractérisant ses comportements, peuvent être par exemple :

- des variables commerciales : segment de marché visé, largeur et profondeur de la ligne de produits, type de circuits de distribution, les zones géographiques d'interventions, médias de communication, etc.
- des variables d'exploitation : forme du processus de production, niveau des dépenses de recherche-développement, etc.

Ces opérateurs de réseaux interconnectés sont également et directement interdépendants. Pennings (1981, p. 434) définit l'interdépendance stratégique comme toute situation où l'on peut observer « un comportement de l'une des organisations ayant des ramifications dans les comportements des autres firmes ». Acteurs interdépendants et encastrés, d'importantes relations économiques et sociales influencent et contraignent leurs actions (Baum & Dutton, 1996 ; Dacin, Ventresca & Beal, 1999 ; Granovetter, 1985). Qu'il soit structurel, politique culturel ou cognitif (Zukin & DiMaggio, 1990) cet encastrement a en effet d'importantes conséquences stratégiques.

Les firmes ayant des profils proches (taille, activité, gouvernance...) peuvent développer des visions communes de l'évolution de leur marché et donc leurs stratégies. Elles comprennent plus aisément les trajectoires stratégiques des unes et des autres. La capacité à décoder les mouvements concurrentiels est plus forte au sein d'acteurs d'un même groupe stratégique.

A l'inverse, les firmes qui ne partagent pas autant de similarités (plus petite taille, marché spécialisé, organisation différente...) sont moins à même de comprendre et de suivre la trajectoire des acteurs dominants.

La construction sociale de la relation concurrentielle joue donc ici un rôle clé. En effet, l'évolution possible d'un destin collectif au sein d'une industrie apparaît comme une force structurante. Cette interdépendance entre les acteurs est parfois qualifiée « d'oligopole lié »

(« *linked oligopoly* » : Bulow, & al., 1985 ; Martinez, 1990 ; Solomon, 1970), par les firmes qui reconnaissent leur « interdépendance de destin » (« *fate interdependence* » : Hughes & Oughton, 1993) et adoptent des accords de « sphères d'intérêts » (Kantarelis & Veendorp, 1988).

Certains processus sociaux jouent un rôle dans ce phénomène de structuration selon Li & Greenwood (2004).

- L'apprentissage inter-firmes favorise cette tendance : comme les mouvements de personnels entre entreprises (Hall, 2002), le développement de réseaux d'amitiés qui dépassent les frontières des firmes (Ingram & Roberts, 2000), l'influence des associations professionnelles (King & Lenox, 2000), les participations croisées à des conseils d'administration ou au travers d'alliances stratégiques ou
- De même, que la légitimation dont bénéficie l'ensemble des acteurs qui suivent une même trajectoire stratégique (Greenwood & Hinings, 1996) Elle peut être renforcé par les structures support communes aux différents acteurs comme l'existence de fournisseurs référents dans une industrie ou le rôle de certains conseils et banquiers qui favorisent la cohérence et la structuration des comportements, renforçant ainsi les phénomènes de mimétisme (DiMaggio & Powell, 1983).

Malgré le fait qu'officiellement, une politique de libéralisation vise au développement de la concurrence entre les opérateurs, les ex-monopoles peuvent être davantage portés vers des stratégies de coopération du fait de leur encastrément dans la gestion de réseaux (à la fois techniques et relationnels) et leur interdépendance.

2.2.2) Une interdépendance favorisant des relations de coopération

Les réseaux d'entreprises bien structurés peuvent être la source de performances supérieures et constituer un véritable capital social (Burt, 1992). Dans cette optique, la gestion des relations inter-firmes peut être considérée comme une ressource stratégique (Nohria & Garcia Pont, 1991, Nohria & Eccles, 1992), qu'il s'agissent d'alliances stratégiques, de relations clients- fournisseurs, de participations à des conseils d'administration, des échanges de personnels ou encore de participations à des associations professionnelles. Plus globalement, la structure des réseaux au sein d'une industrie joue un rôle important à la fois sur la performance et l'évolution d'une industrie (Madhavan & al., 1998).

Pour leur part, Gnyawali & Madhavan (2001) traitent les positions occupées par les entreprises dans le réseau comme une ressource que celles-ci peuvent mobiliser pour déployer leurs actions. Selon ces deux auteurs, la position dans le réseau influence la probabilité d'engagement des actions par une firme. Quatre caractéristiques importantes sont identifiées : la centralité, les niches structurelles ou autonomie, l'équivalence structurelle et la densité.

De leurs cotés, Gulati, Nohria et Zaheer (2000) estiment que lorsque les réseaux deviennent plus importants pour les firmes, il est indispensable de s'éloigner de l'approche traditionnelle de la stratégie considérant les firmes comme des entités atomisées et d'adopter une approche relationnelle afin de comprendre les comportements et la performance.

Ces situations d'encastrement se révèlent cependant paradoxales comme l'a souligné Uzzi (1997, p.37). En effet, ces relations, informelles, souples et réactives, peuvent apparaître « spontanément » et être un avantage concurrentiel décisif pour une entreprise, cependant une telle configuration reste pratiquement impossible à dupliquer. Ces spécificités sont, comme l'a montré Detchessahar (1998), souvent propres à un territoire, une industrie et à des trajectoires personnelles d'entrepreneurs et de managers.

Tableau 21 : L'influence de l'enracinement sur la stratégie de coopération

	Avec enracinement : « histoire partagée »	Sans enracinement : « marché »
Situation typique	<ul style="list-style-type: none"> - Interdépendance stratégique - Oligopole fermé avec peu d'acteurs - Industrie de main d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétition fragmentée - Grand nombre d'acteurs (substituabilité) - Industrie technologique (savoirs codifiés)
Création de barrières à l'entrée	<ul style="list-style-type: none"> - Fortes barrières à l'entrée (intangibles) - Solidarité dépassant les frontières explicites du marché (multipoints) 	<ul style="list-style-type: none"> - Barrières uniquement contractuelles - Limites géographique (contrat) - Coûts importants de contentieux
Facilité à engager un mouvement coopératif	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de coûts de transaction - Coopération spontanée - Compréhension tacite 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de transaction (contrats) - Spontanéité réduite au contrat - Dialogues formels et explicites
Contrôle de la coopération	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile de ne pas faire confiance - Pas de sanctions formelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance rationnelle et institutionnelle - Sanctions formelles possibles
Gestion de la relation coopérative	<ul style="list-style-type: none"> - Subjective et affective - Fondée sur la confiance - De très long terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Rationnelle et règlementée - Fondée sur l'intérêt - Court ou moyen terme
Risques liés à la rupture de la coopération	<ul style="list-style-type: none"> - Perte durable de légitimité - Très fort ressentiment - Difficulté d'invoquer l'indulgence 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de réputation et coûts de sortie - Ressentiment liés à la nature du contrat - Possibilité d'invoquer l'indulgence

(Source : Baumard, 2002, p.112)

Ces situations d'interdépendances et d'encastres associés à une très forte incertitude tant concurrentielle qu'institutionnelle favorisent ainsi grandement les tentations de collaborations inter firmes (cf. Tableau 21).

La gestion de ressources structurantes (Pfeffer & Salancik, 1978), l'accès à de nouvelles connaissances ou des actifs complémentaires (Kogut, 1988), ou encore la réduction des difficultés liés à l'organisation de marchés (Williamson, 1985, 1991), sont en effet des enjeux majeurs pour des firmes en réseaux nouvellement placés sur un marché libéralisé.

Dans le prolongement des travaux de Coase (1937, 1988) sur les coûts de transactions, et ceux de la théorie comportementale de la firme (March & Simon, 1958 ; Cyert & March, 1963), une situation complexe, marquée par la rationalité limitée des acteurs, les réseaux inter firmes, peuvent apparaître comme un arrangement institutionnel permettant la gestion de l'interdépendance des acteurs.

En effet, à côté du risque concurrentiel, l'autre grand risque auquel les ex-monopoles doivent faire face est un risque institutionnel majeur de « régulation ».

2.3) La nécessaire prise en compte du contexte institutionnel

Le processus européen de libéralisation des industries de réseaux est une transformation qui fait interagir un très grands nombres d'acteurs : les anciens monopoles mais aussi les puissances publiques (Etats, collectivités locales, régulateurs...), institutions européennes (Commission, Conseil..) ou encore des clients – consommateurs (industriels & résidentiels).

Par l'ampleur des transformations liées à ces politiques publiques, le contexte institutionnel joue un rôle décisif dans le comportement des firmes concernées. La maîtrise de l'environnement politique et la mise en œuvre de stratégies hors-marché devient alors stratégique.

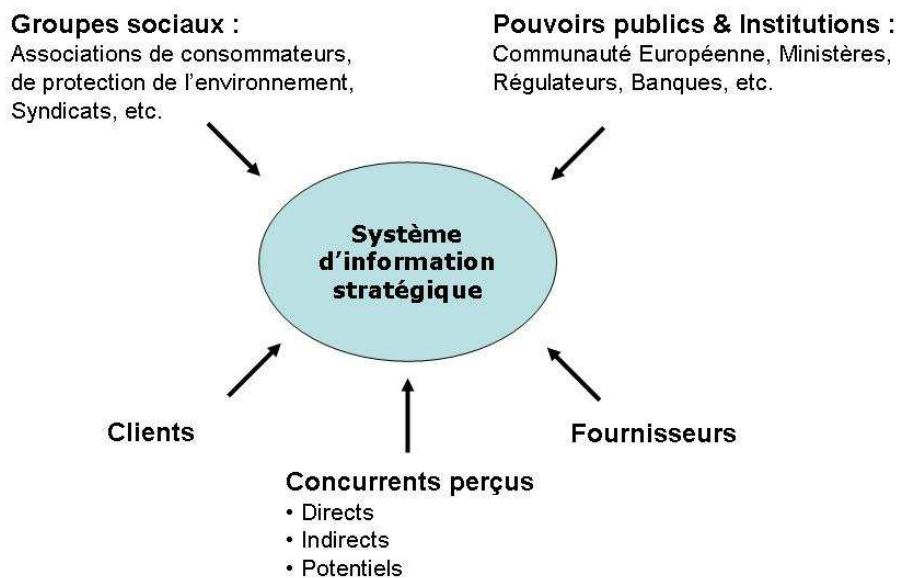
2.3.1) Le rôle des parties prenantes

Les parties prenantes (ou *stakeholders*, en anglais) sont tous les acteurs qui exercent directement ou indirectement une influence stratégique sur une organisation (cf. Figure 16).

Développée par Freeman (1984), la notion de « *stakeholder* » renvoie en effet au détenteur (*holder*) d'enjeu (*stake*). Dans un contexte de forte proximité et d'interdépendance, des firmes concurrentes disposant d'informations et de ressources très similaires, un des leviers stratégiques passe donc par la maîtrise des stakeholders.

Comme le souligne Baumard (2000, p.36) : « *Une situation d'interdépendance change complètement la logique de création de rentes et d'avantages durables. Le plus souvent privés des possibilités de radicalisation des attaques, et de la possibilité d'évincer les concurrents, les oligopoleurs sont contraints de bâtir leur avantage concurrentiel dans le cadre d'une stratégie d'influence auprès des acteurs pouvant les dissuader d'un comportement distinctif. (...) Le faible nombre d'acteurs fait que l'information circule généralement très bien dans les secteurs oligopolistiques. La similarité des structures de coûts fait, que de toutes façons, chaque oligopoleur connaît peu ou prou les conditions compétitives de ses pairs. Le jeu consiste à « verrouiller » ses avantages concurrentiels auprès des « stakeholders » respectifs ».*

Figure 16 : L'environnement défini par les stakeholders



(Source : Mathé, 2001, p.36).

Contribuant à l'idée qu'une bonne compréhension du comportement d'une organisation passe nécessairement par une prise en compte de son contexte social et de son environnement, Pfeffer et Salancik (1978), défendent une approche englobante de la stratégie. Dans ce contexte, une stratégie cohérente doit viser tant la transformation de l'organisation que

l'adaptation de la perception de celle-ci par son environnement. La conduite d'une organisation oscille alors entre des choix délicats de distinction et de conformité, afin de pérenniser une industrie interdépendante.

Le contrôle et l'influence indirecte consistent alors à contraindre le comportement d'un concurrent sans avoir recours à un conflit frontal, ou à un rapport de forces direct. Ces stratégies sont utilisées lorsqu'il est impossible pour l'offenseur d'agir à découvert, soit par peur d'acquérir une réputation de prédateur, soit par volonté de cacher ses intentions stratégiques. Elles peuvent également être utilisées lorsque l'offenseur sait que le rapport de forces en conflit frontal lui est défavorable. Dans ce cas la stratégie d'influence indirecte est l'influence des prescripteurs. L'objectif stratégique d'une firme est atteint par un système de ricochets et de jeux de bande. Le concurrent ou le client potentiel est forcé d'adopter la position de prédateur car son système décisionnel est sous l'emprise indirecte des prescripteurs, soit à l'aval du marché (réseaux de distribution, grands clients), soit à l'amont du marché (régulateurs, puissances publiques).

2.3.2) Vers des stratégies d'influence

L'objectif des stratégies d'influence est de mobiliser la perception du marché auprès des stakeholders de la firme : clients, consommateurs, régulateurs, actionnaires, autorités de la concurrence, etc. Ainsi la finalité n'est pas d'emporter directement la décision, mais de préparer un terrain d'acceptation et d'accueil favorable à la perspective défendue par la firme. L'utilisation d'agents d'influence privés, de lobbyistes, d'instituts d'image neutre, d'experts « indépendants », de sources de normalisation et de certifications privées en sont les vecteurs usuels.

Comme le souligne Pfeffer & Salancik (1978, p. 106) « *le contrôle de l'information est un mécanisme important à la fois dans l'exercice et l'évitement de l'influence. Certains penseront qu'une organisation diffusera l'information quand elle jugera que c'est dans son intérêt de le faire, tout en essayant d'obtenir l'information nécessaire à sa politique d'influence. Mais l'information qui est disponible est le résultat d'un processus politique au sein duquel les acteurs, chacun essayant de défendre ses intérêts, tentent de récupérer ou de cacher l'information qui sert sa propre position dans la lutte de pouvoir* ».

Nos travaux pourraient être enrichis par une analyse plus approfondie des réseaux sociaux des dirigeants des entreprises concernées ou encore d'une analyse détaillée de la dynamique institutionnelle et de son influence sur le comportement de ces dirigeants.

En effet, niveau intermédiaire entre l'individu autonome et des institutions structurées, le réseau social est un niveau d'analyse pertinent mais aussi un mécanisme de transformation du champs institutionnel. (DiMaggio et Powell, 1983 ; North, 1990 ; Scott, 2001).

Scott (1991) définit la dynamique institutionnelle comme les relations entre des contextes imbriqués, depuis des institutions sociétales, jusqu'à l'acteur individuel. Chaque niveau constitue le contexte d'action du niveau inférieur. Parmi ceux-ci, des processus descendants (obligation, diffusion, socialisation, sanction) façonnent les différents niveaux successifs et définissent le cadre de l'action possible. A l'inverse, des processus ascendants (invention, négociation, interprétation, innovation, erreur) modifient les contextes institutionnels et la régulation qui leur est associée.

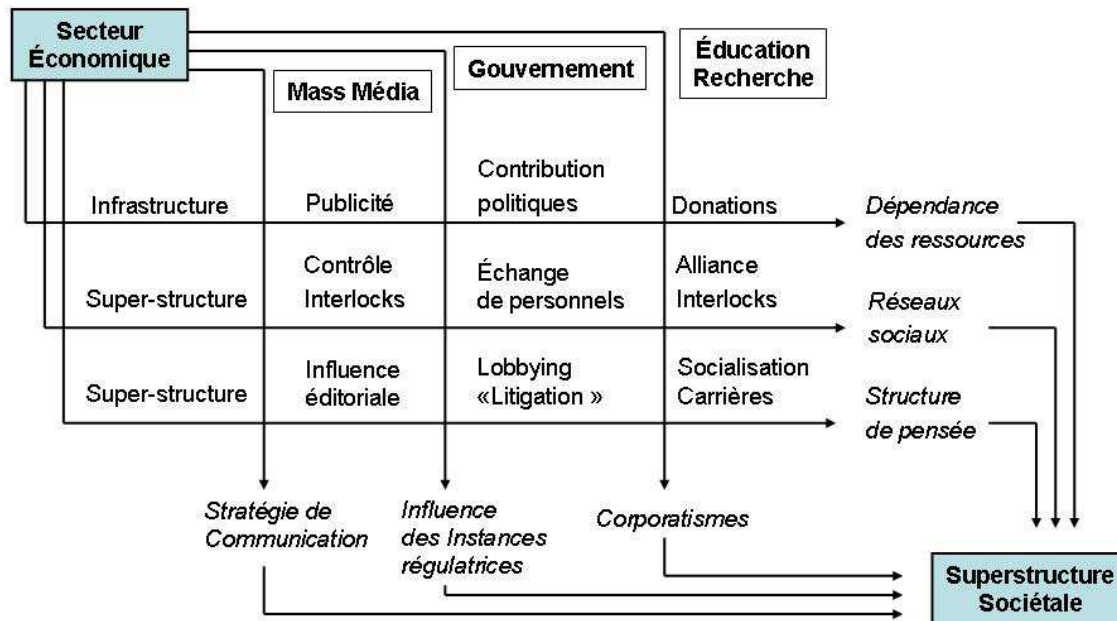
Dans cette optique, les institutions, entendues comme des créations humaines, peuvent être à ce titre, sujettes à des évolutions. Pour North (1991, p.97) : « *Les institutions sont les contraintes conçues par l'homme qui structurent les interactions politiques, économiques et sociales. Elles consistent à la fois en des contraintes informelles (sanctions, tabous, coutumes, traditions et codes de conduite) et de règles formelles (constitutions, lois, droits de propriété)* ».

Dans contexte où les instances de régulation jouent un rôle majeur sur l'évolution des marchés ou de la structure de l'industrie, ces réseaux relationnels peuvent être parfois utilisés par une ou plusieurs firmes dominantes, pour défendre leurs propres intérêts. Ces comportements sont qualifiés de « capture » par les économistes (Stigler, 1971 ; Laffont & Tirole, 1991).

Selon les approches institutionnelles et néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983 & 1991 ; Greenwood & Hinings, 1996) le choix de l'action procède d'exigences de socialisation, de normes institutionnelles et de pressions vers la conformité. Dans un contexte turbulent et incertain comme celui d'une dérégulation, les forces institutionnelles peuvent encourager un groupe d'opérateurs à adopter des formes organisationnelles et des développements stratégiques mimétiques permettant la légitimation collective (Stienstra & al., 2004).

Ainsi au sein d'une industrie de réseau en cours de libéralisation, les règles du jeu sont émergentes et non stabilisées. Le cadre réglementaire est alors en évolution et soumis aux pressions institutionnelles. La dimension hors-marché, notamment politique et médiatique, prend alors une importance stratégique pour les acteurs concernés.

Figure 17 : L'influence des constituants du marché



(Sources : Abrahamson & Fombrun, 1992, p.180 ; repris dans Baumard, 2000, p.125)

A partir des travaux de chercheurs « institutionnalistes » comme DiMaggio (1987), Abrahamson & Fombrun (1992) ont analysé les vecteurs d'influence du secteur économique sur la production d'une « macro-culture ». Leur analyse détaille le rôle des média, de la politique et de l'éducation dans la propagation d'idées façonnant indirectement une superstructure sociétale (cf. Figure 17).

C'est au travers de différents processus interorganisationnels « hors-marché » (donations, lobbying, presse) que certaines entreprises développent de véritables stratégies d'influences, qui peuvent avoir des impacts tant au niveau d'une industrie que parfois même d'un pays.

2.3.3) La mise en œuvre de stratégies hors-marché

Comme nous le rappelle Russo (1992), les firmes régulées ont en effet un levier stratégique important car elle bénéficie de liens importants avec la puissance publique. L'asymétrie d'information (Laffont & Tirole, 1993) permet à l'opérateur d'obtenir un certain pouvoir sur l'autorité de contrôle et de régulation (Bernstein, 1955). L'opérateur peut également prendre l'ascendant sur le régulateur grâce à certains recrutements de personnes clés ou d'anciens membres de l'autorité (Eckert, 1981), ou par des manœuvres juridiques (Stigler, 1971) ou l'utilisation stratégique des procédures administratives (Owen & Braeutigam, 1978).

Ces stratégies hors marché sont au cœur des activités politiques des entreprises. Le concept d'activité politique des entreprises a été approché par quelques auteurs en management (Attarça, 2000 ; Baron, 1995 ; Baysinger, 1984 ; Boddewyn & Brewer, 1994 ; Epstein, 1969 ; Getz, 1997 ; Keim & Zeithaml, 1986 ; Mitnick, 1993 ; Mahon, 1993 ; Nioche & Tarrondeau, 1998 ; Oliver, 1991 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Yoffie, 1988).

La finalité de cette stratégie politique est la production, directement ou indirectement, de règles institutionnelles favorables aux intérêts de l'entreprise. Pour une entreprise, il ne s'agit pas d'une fin en soi mais bien d'un moyen de défendre ou de valoriser ses intérêts.

L'intégration au sein de l'Union Européenne et la mise en place de nouvelles régulations communautaires a en effet renforcé ce phénomène (Van den Hoven, 2002 ; Dahan, 2003). Ainsi dans le cadre du développement d'une politique européenne de la concurrence et de la création d'un marché unique, les états nationaux peuvent jouer directement un rôle stabilisateur au profit de leurs entreprises nationales en temporisant les processus de réformes pilotées par la Commission.

En science de gestion, le lobbying peut être rattaché à la stratégie politique de l'entreprise. A la différence de groupe de pression rassemblant des citoyens, les entreprises ne votent pas, et donc elles ne peuvent pas échanger des votes contre des biens publics ou des réglementations. En revanche, les entreprises peuvent trouver d'autres voies pour influencer les autorités. En effet, la stratégie politique de l'entreprise peut être définie comme un processus d'actions d'influence mis en œuvre par une entreprise dans le but d'orienter ou d'influencer les décisions publiques (Epstein, 1969)

Les entreprises, notamment pour les plus grandes, ou grâce à leurs organisations patronales, disposent de moyens de pression :

- Positivement, l'association de l'entreprise à des efforts politiques (insertion sociale, politique de l'emploi, investissements...).
- Négativement, par la menace de l'utilisation de leur pouvoir de nuisance (grève, dysfonctionnement, délocalisation).

Les firmes peuvent ainsi s'adresser directement à certains hommes politiques pour les sensibiliser à leurs idées et leurs intérêts. Dumez & Jeunemaître (2001) soulignent que les hommes politiques cherchent avant tout à faire évoluer leur pays sans provoquer de ruptures radicales, qui pourraient au contraire de l'effet recherché, paralyser une économie. Les efforts des entreprises sont alors concentrés sur une légitimation de la spécificité de leur secteur et du non respect de procédure réglementaire qui s'applique pourtant à d'autres secteurs.

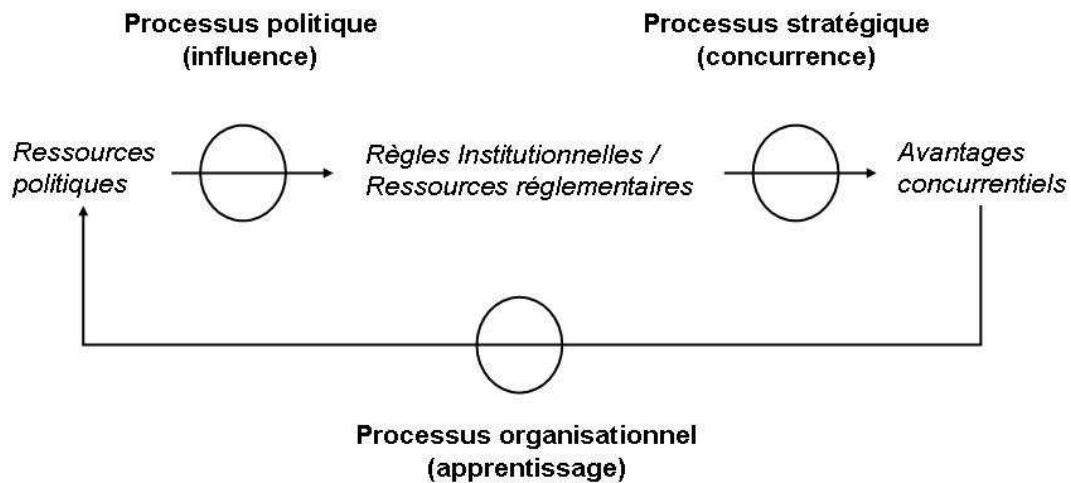
Ainsi, la mise en œuvre d'une stratégie politique peut permettre à l'entreprise de légitimer ses activités économiques, ses objectifs technico-économiques ou les moyens particuliers qu'elle met en œuvre (Baysinger, 1984). La stratégie politique de l'entreprise peut également viser à modifier les conditions de réalisation des activités économiques de l'entreprise, que ce soit dans le but d'améliorer son efficacité économique, d'accroître son pouvoir de marché (Boddewyn & Brewer, 1994). Gale et Buchhloz (1987) identifient trois types d'objectifs pour la stratégie politique de l'entreprise :

- la modification de la taille d'un marché (par exemple à travers l'obtention de marchés publics),
- la définition ou la redéfinition des règles du jeu concurrentiel (dresser des barrières à l'entrée, instaurer des règles limitant la concurrence...)
- la modification de la structure des coûts sectoriels (salaires minimum, octroi de subventions directes ou indirectes, variation des contraintes réglementaires...).

Dahan (2003) a proposé une modélisation du processus d'acquisition d'un avantage concurrentiel politique. En transformant, son accès à des décideurs politiques et sa capacité d'influence en une réglementation qui lui est favorable, l'entreprise se construit ainsi un avantage concurrentiel.

Saïd & Attarça (2005) complètent cette approche en proposant une vision dynamique (cf. Figure 18). A travers ses actions de lobbying, l'entreprise développe une « ressource politique » (réseaux relationnels politiques, savoir-faire en matière de conduites d'actions, connaissance du fonctionnement des institutions...) (Dahan, 2002, Attarça, 2002).

Figure 18 : Lobbying & acquisition d'un avantage concurrentiel



(Source : D'après Saïd & Attarça, 2005)

Baron (1995) recommande à ce titre une véritable intégration des stratégies de marché et hors marché (market & non-market). L'auteur définit les spécificités des stratégies « non marché » à travers les particularités de leurs environnements. Illustrant le système propre à la mise en place de stratégie non marché à l'aide d'exemple de différents secteurs (habillement, médical...) l'auteur structure et conceptualise sa démarche. En s'appuyant sur l'étude du cas Kodak-Fujifilm, Baron (1997) recommande la mise en œuvre d'une « stratégie intégrée » qui met à profit une stratégie concurrentielle tout en développant une stratégie non-marché visant à façonner les règles de fonctionnement de l'industrie.

Section 3 : Notre problématique et nos questions de recherche

Cette recherche doctorale est fondée sur la rencontre d'un centre d'intérêt théorique (celui de la dynamique concurrentielle) avec le développement d'une entreprise partie prenante d'un processus de libéralisation européen. Est alors né un besoin de recherche pour comprendre les comportements concurrentiels de firme au sein d'un secteur en cours de libéralisation.

3.1) Le contexte et la dynamique de cette recherche

Ce travail de recherche s'est en effet d'abord construit autour de l'opportunité de réaliser une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche). Attiré par l'analyse stratégique et le courant théorique de la dynamique concurrentielle, nous avons pu réaliser ce projet de recherche universitaire sur ce thème grâce à la collaboration avec la société Electrabel France. Confrontée à un développement commercial sur un marché en cours de libéralisation et à une nécessaire réflexion stratégique sur ce point, ce nouvel entrant sur le marché français de l'électricité a souhaité prendre directement part à cette recherche.

L'objet de notre recherche s'est donc construit par le croisement de concepts et modèles théoriques (la dynamique concurrentielle) avec une situation et un problème concret fournis par l'entreprise partenaire dans la convention CIFRE. La demande principale de l'entreprise concerne alors l'analyse stratégique du secteur et l'étude de la dynamique concurrentielle à laquelle l'entreprise partenaire est confrontée. Le contexte contractuel de cette mission et le soutien de l'entreprise partenaire, nous a ainsi fournis l'accès à un terrain de recherche passionnant tant par sa richesse que ses spécificités.

Notre problématique de recherche s'est axée sur l'étude de comportements concurrentiels dans un contexte de libéralisation. Nous avons privilégié l'analyse de la rivalité entre les grands acteurs du secteurs : les anciens monopoles.

3.1.1) S'inscrire dans le courant de recherche sur la dynamique concurrentielle.

Les recherches en management stratégique et plus particulièrement sur le phénomène concurrentiel ont été largement stimulées par l'approche dite de la « dynamique concurrentielle » (« *competitive dynamics* » : Smith & al, 1992 ; Chen, 1996 ; Baum & Korn, 1996). L'idée d'approcher la concurrence dans le temps et à travers les mouvements (actions & réactions) des acteurs est au cours de la dernière décennie, à l'origine de nombreuses et stimulantes recherches (Smith & al. 2001, Ketchen & al. 2004). Dépassant l'approche statique traditionnelle, issue des économistes industrielles (modèle Structure – Conduite – Performance ou l'école du positionnement), l'approche dynamique enrichie considérablement la compréhension des stratégies d'entreprises. Considérant que les actions, et les réactions, des acteurs influencent l'évolution de leurs entreprises et de l'industrie, cette approche permet ainsi d'intégrer une nouvelle dimension volontariste (*strategic intent*) à un cadre d'analyse qui restait jusqu'ici principalement déterministe (*strategic fit*). Si ce courant s'est fortement développé, il reste encore en phase de croissance et d'importants progrès tant conceptuels que méthodologiques sont encore à réaliser, notamment dans les situations de compétitions multipoints.

Notre recherche vise ainsi contribuer à ces recherches sur l'approche sociale et dynamique de la concurrence, plus particulièrement au niveau unitaire des organisations et dans une logique d'induction (en se fondant sur des observations empiriques). L'étude de cas sectoriels est ainsi une piste de travail largement recommandé pour conduire des recherches s'inscrivant dans ce courant.

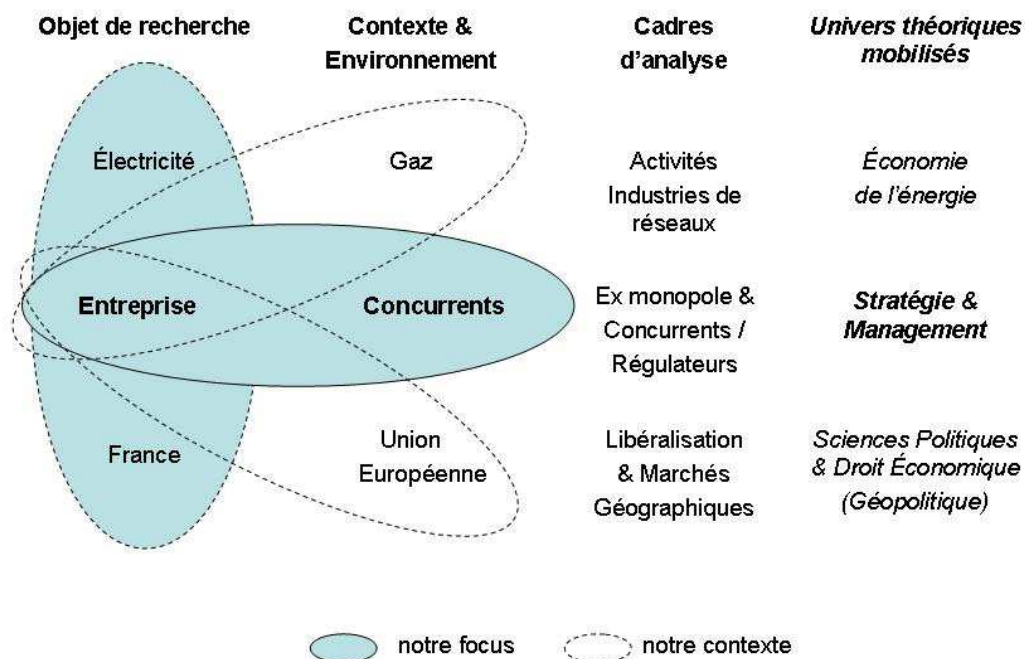
3.1.2) Faire rencontrer la dynamique concurrentielle et le thème de la libéralisation.

La libéralisation d'une industrie de réseau nous renvoie, nous l'avons vu, à un thème de recherche particulièrement riche et donc vaste. Afin d'assurer une recherche suffisamment pertinente et précise, nous avons choisit de concentrer nos questionnements et notre recherche sur un objet plus particulier, les anciens monopoles. En effet, sur le thème de la libéralisation en management différentes approches peuvent en effet être mise en place (cf. Figure 19) :

- Dans une optique proche des sciences politiques, nous aurions pu nous intéresser par exemple à la gestion, par les Etats ou les organisations supra- nationales, du processus de libéralisation.

- Dans une optique proche de sciences économiques, nous aurions pu nous intéresser, entre autres, aux modalités d'une dérégulation (market design), à l'efficacité ou à l'utilité d'un tel projet.
- En tant que chercheur en sciences de gestion, nous plaçons notre centre d'intérêt davantage sur l'acteur que sont les entreprises, et la compréhension de leurs comportements.

Figure 19 : Le comportement concurrentiel des opérateurs sur un marché en cours de libéralisation



Les recherches en management dans un contexte de libéralisation restent en effet encore limitées et incomplètes. Et plus particulièrement, les analyses de stratégies concurrentielles d'anciens monopoles sont encore trop rares (Bonardi, 2004).

Il nous faut en effet préciser que deux grandes catégories d'acteurs se distinguent naturellement dans un contexte de libéralisation : le(s) ancien(s) monopole(s) et les nouveaux entrants. Le ou les anciens monopoles sont entendus ici comme les acteurs disposant, avant une dérégulation, d'un marché domestique protégé par un monopole légal. Dans la pratique, les spécificités sectorielles complexifient la typologie d'acteurs (cf. Tableau 22), allant du

monopole national intégré à des monopoles régionaux spécialisés, en passant par les monopoles régionaux intégrés ou les monopoles nationaux spécialisés.

Tableau 22 : Typologie de monopoles

<i>Typologie de monopoles</i>	National	Régional
Activité intégrée	<i>Monopole national intégré</i>	<i>Monopole régional intégré</i>
Activité spécialisée	<i>Monopole national spécialisé</i>	<i>Monopole régional spécialisé</i>

Les nouveaux entrants sont des acteurs qui n'existaient pas ou n'exerçaient pas d'activité sur le marché concerné (produit - service ou/et géographique) avant sa dérégulation. Il s'agit ainsi d'entreprises créées au cours de la période d'ouverture du marché, ou encore d'acteurs existants qui se sont diversifiés et qui ont pénétré ce nouveau marché.

Notre intérêt se porte en particulier sur les stratégies des grands monopoles leaders au sein d'un secteur c'est à dire principalement des anciens monopoles nationaux ou de grands monopoles régionaux, généralement intégrés.

3.2) Problématique et Questions de recherche

Au croisement de ces perspectives de recherche, tant théoriques qu'empiriques, nous avons pu définir notre problématique de recherche. Celle-ci peut alors être formulée ainsi :

Comment évoluent les comportements concurrentiels d'anciens monopoles sur un marché en cours de libéralisation ?

Cette problématique de recherche générale est approfondie et précisée grâce une série de questions de recherche.

Suite à notre revue de la littérature sur le thème de la dynamique concurrentielle et de la libéralisation des industries de réseaux, nous avons construit les six questions de recherche suivantes (cf. Tableau 23) :

Tableau 23 : Questions de recherche

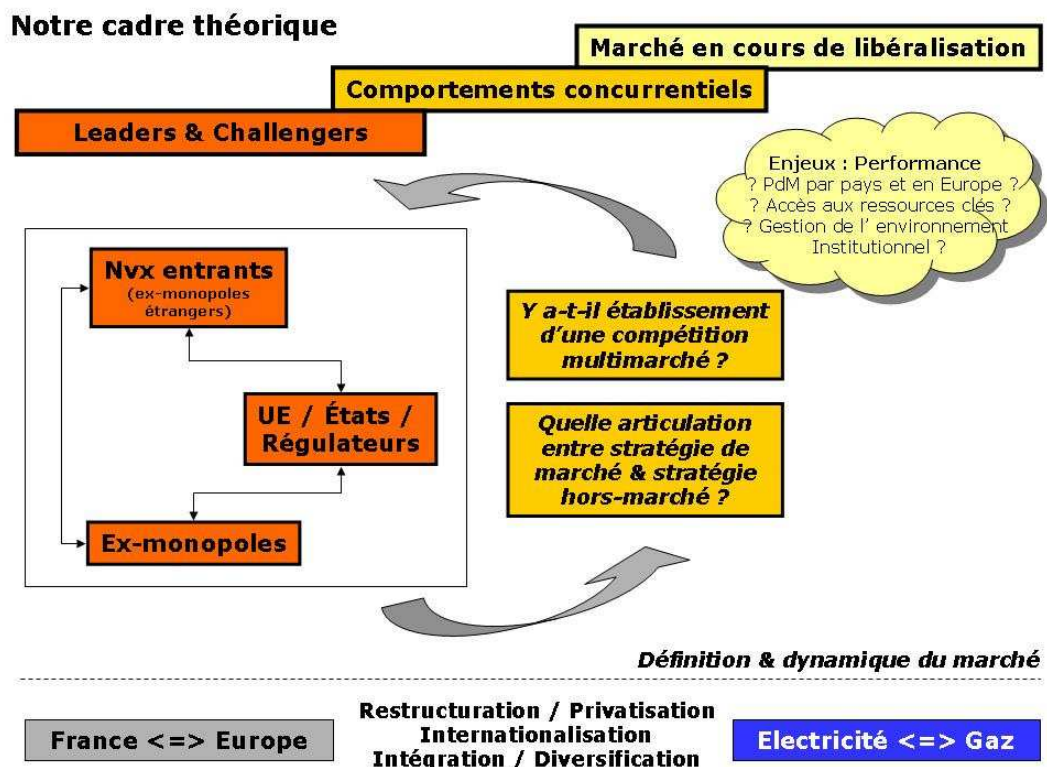
Questions	Formulation	Références associées
1	Quelles sont les stratégies dominantes conduites par les firmes en place suite à une dérégulation de leur marché : Stratégies de focalisation, stratégies peu ou pas focalisées (diversification) ou statu quo ?	Smith & Grimm (1987), Corsi, Grimm, Smith & Smith (1991), Porter (1980), O'Reilly (1995), Bleeke (1990)
2	Dans un secteur en cours de libéralisation, une attitude pro-active et la prise d'initiatives stratégiques sont-elles des démarches performantes ?	Reger, Duhaime & Stimpert (1992), Vietor (1994), Lieberman & Montgomery (1988), D'Aveni (1995), Hamel & Prahalad (1995), Bettis & Hitt (1995)
3	Dans quelle mesure, les anciens monopoles ont-ils intérêt, dans un contexte de libéralisation, à mettre en œuvre des stratégies collectives pour réduire l'incertitude au sein de l'industrie ?	Emery & Trist (1965), Mahon & Murray (1981), Chakravarthy (1991), Astley & Fombrun (1983), Bresser & Harl (1986), Dyer & Singh (1998)
4	Pour faire face à la libéralisation d'une industrie de réseaux, les anciens monopoles ont-ils intérêt à mettre en place une compétition multimarchés afin de favoriser l'apparition d'une retenue mutuelle ?	Baum & Korn (1996), Gimeno & Woo (1996 & 1999), Parker & Roller (1997), Gimeno (1999), Fuentelsaz, Gomez & Polo (2002)
5	Durant un processus de libéralisation, les entreprises qui suivent une stratégie intégrée, articulante « marché & hors marché » sont-elles plus performantes que les entreprises qui suivent une stratégie seulement « marché » ?	Pfeffer & Salancik (1978), Baron (1995), Bonardi (2004), Dahan (2003), Attarça (2005)
6	Dans les industries en cours de dérégulation et de privatisation, comment les anciens monopoles utilisent-ils leurs réseaux relationnels pour influencer des décisions politiques à leurs avantages ?	Mahon & Murray (1981), Pfeffer & Salancik (1978), Russo (1992), Abrahamson & Fombrun, 1992), Epstein (1969), Stigler (1971), Eckert (1981)

Au-delà de cette problématique et ces questions de recherche, d'autres thématiques d'ordre plus pragmatiques ne manquent pas, lorsque l'on s'intéresse à une telle situation :

- L'évolution de l'organisation des anciens monopoles face à une rupture aussi radicale de son environnement.
 - Les opportunités et choix stratégiques qui s'offrent à eux.
 - Les principales menaces stratégiques auxquels ils doivent faire face
- Les interlocuteurs, anciens ou nouveaux, à prendre en compte face à un tel bouleversement.
 - L'attitude face à de nouveaux entrants concurrents.
 - Les spécificités de ces nouveaux acteurs, leurs origines, leurs ambitions...
- L'organisation des nouvelles relations entre ces différents acteurs au sein d'une industrie de réseaux.
 - Le passage pour ces opérateurs de réseaux, d'une logique de coopération à une logique de compétition.
 - Le rôle joué par la puissance publique dans ces phénomènes.

Contextualité à l'étude de cas dans le secteur de l'électricité en France, l'objet de notre recherche est le suivant (cf. Figure 20) :

Figure 20 : Notre approche conceptuelle



Source : O. CATEURA

Résumé et conclusion du Chapitre 2

Le thème de la libéralisation des industries de réseaux, malgré son intérêt, reste encore un sujet peu traité en management stratégique. Les nouvelles approches de la concurrence et tout particulièrement le courant de la dynamique concurrentielle permet donc d'y apporter un regard neuf.

Une des originalités de notre démarche est d'y associer directement une analyse de éléments hors-marché, traditionnellement peu traité dans l'étude de comportements concurrentiels.

A l'issue d'une revue de la littérature sur les approches en gestion des questions de dérégulation, associée à une vision complémentaire tant sur les dimensions compétitives qu'institutionnelles, nous présentons notre problématique et les questions de recherche sélectionnées.

Vient donc maintenant le temps de détailler le dispositif de recherche mis en place et les aspects méthodologiques soulevés par cette démarche. Les spécificités du secteur sélectionné pour réaliser nos analyses empiriques y sont également examinées.

CHAPITRE III : LE DISPOSITIF DE RECHERCHE ET LES ASPECTS METHODOLOGIQUES

L'explicitation de la méthode de la recherche est une étape fondamentale dans la construction d'un travail scientifique. Dans cette optique, nous présentons ci-après, le dispositif de recherche mis en œuvre pour conduire cette recherche. Nous y développons également quelques réflexions tant sur notre position de chercheur – manager sous convention CIFRE que sur le statut de la connaissance produite ici. Nous concluons ce chapitre avec une présentation des spécificités du secteur de l'électricité, étape nécessaire à une meilleure approche des cas étudiés par la suite.

Section 1 : Le dispositif de recherche

- 1.1) Le protocole de recherche
- 1.2) Une approche exploratoire abductive
- 1.3) Le choix de l'étude de cas longitudinale

Section 2 : Les aspects méthodologiques

- 2.1) Propos de chercheur en management sur les conventions CIFRE
- 2.2) Une posture épistémologique interprétativiste
- 2.3) Le traitement des données et la validité de la recherche

Section 3 : Le secteur de l'électricité en France : spécificité et organisation

- 3.1) La libéralisation du secteur de l'électricité et les spécificités techniques du produit
- 3.2) La nouvelle organisation du marché français de l'électricité suite à sa libéralisation

Section 1 : Le dispositif de recherche

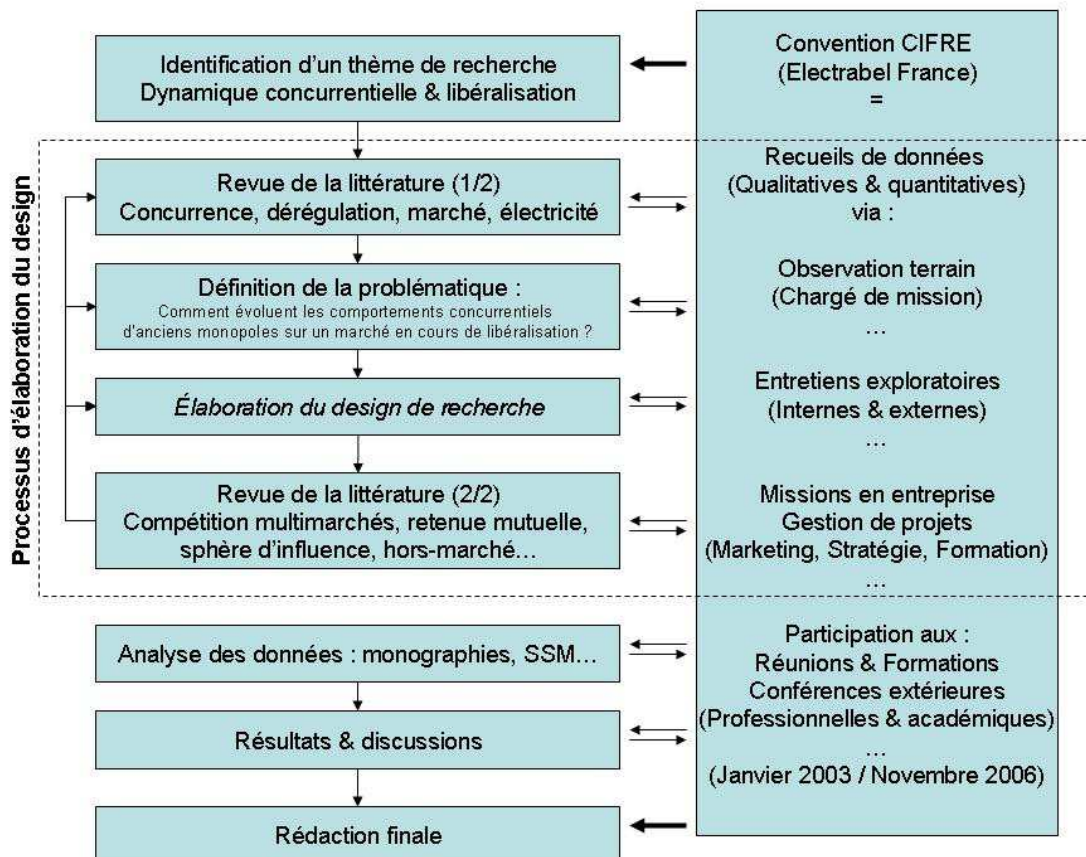
Nous présentons ici le « design » de notre recherche, les spécificités de notre approche méthodologique et le choix de réaliser des études de cas longitudinales.

1.1) Le protocole de la recherche

Le protocole de recherche (ou « research design », en anglais) est un préliminaire nécessaire à toute recherche empirique. Cette étape vise à présenter l’articulation de notre recherche et à rendre la construction de notre travail la plus lisible possible (cf. Figure 21).

Le contexte contractuel de notre recherche, et donc la convention CIFRE, a été la source de la structuration de notre recherche.

Figure 21 : L’élaboration de notre design de recherche



(Source : D'après Royer & Zarlowski, 1999, p.148)

Dans le cadre de notre convention CIFRE, c'est donc le terrain qui a été à l'origine du thème de la recherche. Une fois intégré dans l'entreprise, l'élaboration du design de la recherche a été conduit durant plusieurs mois à travers un incessant aller – retour entre la littérature et le terrain.

On peut aujourd'hui définir le design de notre recherche au travers de ses éléments constitutifs :

La problématique : Comment évoluent les comportements concurrentiels d'anciens monopoles sur un marché en cours de libéralisation ?

- *Le cadre théorique* : Le cadre théorique mobilisé se base sur la littérature traitant de la dynamique concurrentielle (notamment la compétition multimarchés et la retenue mutuelle) et du thème de la libéralisation des industries de réseaux. La sélection de ces courants de recherche a été adaptée puis précisée au cours de la recherche du fait d'une forte implication sur le terrain.

- *Nos questions de recherche* :

Questions	Formulation
1	Quelles sont les stratégies dominantes conduites par les firmes en place suite à une dérégulation de leur marché : Stratégies de focalisation, stratégies peu ou pas focalisées (diversification) ou statu quo ?
2	Dans un secteur en cours de libéralisation, une attitude pro-active et la prise d'initiatives stratégiques sont-elles des démarches performantes ?
3	Dans quelle mesure, les anciens monopoles ont-ils intérêt, dans un contexte de libéralisation, à mettre en œuvre des stratégies collectives pour réduire l'incertitude au sein de l'industrie ?
4	Pour faire face à la libéralisation d'une industrie de réseaux, les

	anciens monopoles ont-ils intérêt à mettre en place une compétition multimarchés afin de favoriser l'apparition d'une retenue mutuelle ?
5	Durant un processus de libéralisation, les entreprises qui suivent une stratégie intégrée, articulant « marché & hors marché » sont-elles plus performantes que les entreprises qui suivent une stratégie seulement « marché » ?
6	Dans les industries en cours de dérégulation et de privatisation, comment les anciens monopoles utilisent-ils leurs réseaux relationnels pour influencer des décisions politiques à leurs avantages ?

- *La démarche choisie* : L'étude de cas longitudinale (1999 – 2006). Nous avons choisi d'étudier tout particulièrement les trois principaux acteurs présents sur un marché en cours de libéralisation (le marché français de l'électricité) : l'ancien monopole national (EDF) et les deux principaux concurrents, eux-mêmes anciens monopoles étrangers (Electrabel, Endesa).
- *Le recueil des données* :
 - Une abondante recherche documentaire et bibliographique,
 - Une immersion complète au sein de l'industrie, et une observation participante très importante grâce à une convention CIFRE durant près de quatre ans au sein d'un des acteurs,
 - La conduite d'entretiens complémentaires en interne et en externe, auprès de différents interlocuteurs, experts & chercheurs universitaires.
- *La méthode d'analyse* : Il s'agit là d'analyses basées sur une interprétation de données qualitatives.
 - La chronologie des mouvements et la monographie des acteurs sélectionnés,
 - L'intégration au sein de séquences stratégiques multidimensionnelles,
 - Une analyse des trajectoires des acteurs et de l'évolution du secteur.
- *Les résultats attendus et les apports de la recherche* :
 - D'un point de vue managérial :

- Constituer une base de connaissance sur un secteur (environnement économique, technique et institutionnel),
- Décrire et comprendre les stratégies et comportements concurrentiels des principaux acteurs,
- Expliquer l'évolution du secteur sur la période sélectionnée.
- D'un point de vue théorique :
 - Approfondir les enseignements du courant de la dynamique concurrentielle et notamment la compétition multipoints.
 - Etudier les conduites de stratégies intégrées articulant stratégies de marché et hors-marché.
- D'un point de vue méthodologique :
 - Mettre en œuvre des outils de suivi et d'analyse de dynamiques concurrentielles (Séquences stratégiques multidimensionnelles)
 - Développer l'utilisation de convention CIFRE pour l'étude de cas longitudinale en stratégie concurrentielle.

L'élaboration du protocole de recherche est un processus long et souvent délicat. Pour notre part, les caractéristiques statutaires de notre recherche sous convention CIFRE ont joué un rôle très important. Après avoir présenté le design de notre recherche, nous proposons quelques analyses et réflexions sur cette situation particulière.

1.2) Une approche exploratoire abductive

Cherchant à connaître et à comprendre l'évolution de la rivalité entre des anciens monopoles, notre étude est de type exploratoire. En effet, les recherches en sciences humaines et notamment en management s'articulent traditionnellement autour de deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test (Charreire & Durieux, 1999).

1.2.1) Une approche exploratoire hybride

Dans notre cas, notre objet de recherche reste encore très mal connu et les travaux théoriques incomplets. Nous avons préféré procéder à une recherche exploratoire visant à d'abord à décrire pour connaître mais également comprendre pour ensuite pouvoir expliquer notre objet.

Tableau 24 : Classes des recherches en sciences humaines et de gestion

Spécificité Nature	Décrire	Expliquer	Prédire	Changer
Fondamentale	Accumulation de travaux empiriques	Structures et fonctionnement de processus	Modélisation théorique sur des régularités	Projet philosophique
Appliquée	Description théorique des situations locales	Représentation des phénomènes	Construction théorique des situations	Activité politique
Expérimentale	Rapport d'expérience	Tests de causalités	Généralisation par des lois	Action sociale
Projective	Anticipation du futur souhaité ou possible	Scénario de développement	Normalisation du phénomène et règles d'action	Systèmes experts pour donner les moyens d'action

en grisé, l'objectif de notre recherche (Source : D'après Wacheux, 1996, p.159)

En effet, en nous positionnant dans la matrice ci-dessus (cf. Tableau 24), au-delà d'un objectif de description, nous souhaitons proposer une recherche appliquée permettant une explication des phénomènes étudiés en construisant une représentation de ces derniers.

Notre travail d'exploration a consisté en une série d'aller-retour entre des données empiriques obtenus grâce à la convention CIFRE et une exploration de différents champs théoriques à partir de la littérature et des travaux antérieurs. Le but de cette exploration hybride (théorique et empirique) est de permettre de compléter les connaissances existantes.

1.2.2) Une approche qualitative

Il est fréquent de voir s'opposer le qualitatif et le quantitatif (Savall & Zardet, 2004). Qu'il s'agisse de « données », de « variables », de « méthodes », ou « d'études », cette distinction entre quantitatif et qualitatif reste souvent ambiguë, tant par les caractéristiques, les limites ou le traitement des données que par rapport à l'orientation de la recherche. Comme le souligne Glaser & Strauss (1967, p.17-18) : « *Il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives et quantitatives. [...] Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération de théorie* ».

Cependant dans la pratique, il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative (Brabet, 1988). Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 25) illustre cette logique, même si celle-ci reste archétypale.

Tableau 25 : L'alternative recherche quantitative / qualitative

Optique quantitative		Optique qualitative	
L'examen de théorie	- tests - logique de vérification	- génération - logique de découverte	La génération de théories
L'explication	- Se concentre sur les objets - objectif d'explication	- Se concentre sur les sujets - objectif de compréhension	Le <i>verstehen</i>
L'universalité	- préexistence de lois scientifiques fondamentales, universelles - objectif de généralisation	- comprendre un objet dans son contexte - la connaissance est un phénomène construit socialement	L'idiosyncrasie
La cause	- identification des explications causales, des corrélations et lois fondamentales	- répondre aux questions « comment ? » et « pourquoi ? »	L'interprétation
L'objectivité	- le monde est une réalité extérieure à soi - observateur indépendant de son sujet	- le monde est un construit social - observateur partie prenante de l'objet observé	La subjectivité
La réduction	- analyse statistiques uni, bi, ou multi-variées - contrôle a priori des variables - contexte posé - données considérées comme discrètes	- analyse en profondeur d'un petit nombre d'observations - contrôle a posteriori des variables - contexte appréhendé - données considérées comme riches	L'analyse interprétative

(Source : Adapté de Hlady-Rispal, 2002, p.28-29)

Comme le souligne Baumard & Ibert (1999, p. 97) « *le choix entre une approche qualitative et une approche quantitative apparaît donc plus dicté par des critères d'efficience par rapport à l'orientation de la recherche, construire ou tester* ». Dans notre recherche exploratoire hybride, notre choix s'est en effet porté vers une approche qualitative.

1.2.3) Une recherche sur le processus

Traditionnellement deux types de recherches structurent le champ du management : les recherches sur le contenu ou sur le processus. « *Les recherches sur le contenu cherchent à*

mettre en évidence la composition de l'objet étudié, tandis que les recherches sur le processus visent à mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps » (Grenier & Josserand, 1999, p.104). Cependant cette distinction peut parfois apparaître comme radicale. En effet, ces deux perspectives peuvent être parfois être imbriquée et complémentaire : l'analyse de l'un s'enrichie l'autre et vice versa.

Dans notre cas, la question centrale est principalement axée sur une analyse sur le processus. La connaissance du contenu (« stratégie de marché ou hors marché ») du phénomène n'est utilisée que comme support pour la définition et la contextualisation. D'autres recherches complètent ce travail d'approfondissement du contenu.

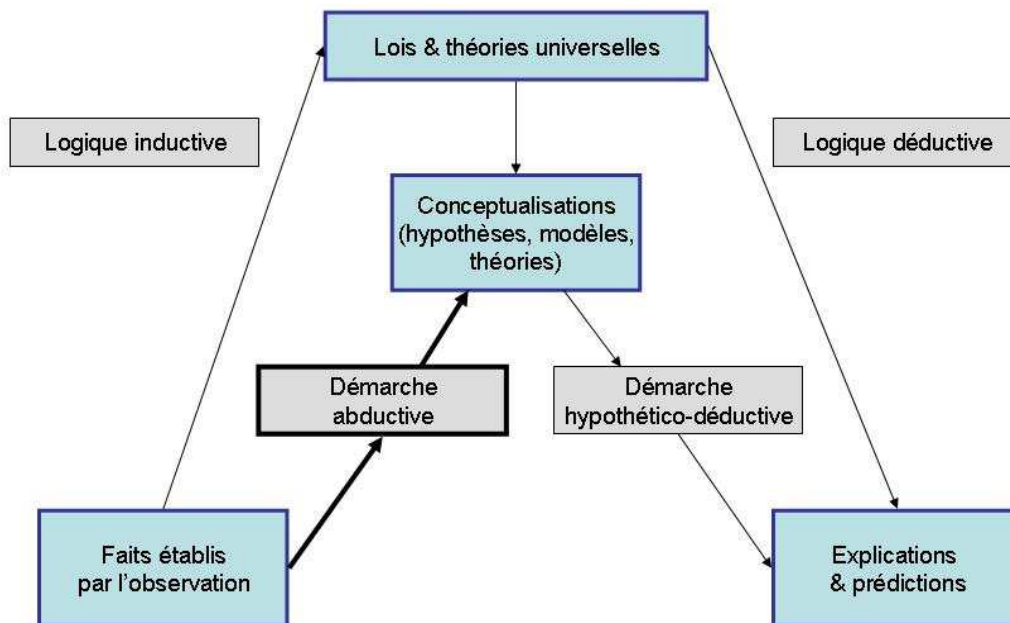
1.2.4) Un raisonnement abductif

Pour procéder à ce travail d'exploration, nous adaptons donc une logique de type abductive (cf. Figure 22). En effet, cette démarche de raisonnement doit nous permettre de passer « *du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Charreire & Durieux, 1999, p.60).

Le concept d'abduction est défini par Koenig (1993, p.7) comme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer des conjectures qu'il convient ensuite de tester et discuter* ».

En tant que chercheur en management, nous ne visons pas ici à produire des lois universelles, mais plutôt à structurer nos observations sous la forme de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes et ainsi productrice de sens.

Figure 22 : Mode de raisonnement et connaissance scientifique.



(Sources : Adapté de Chalmers, 1987, p.28, et repris par Charreire & Durieux, 1999, p.62)

Ce travail de conceptualisation pourra ainsi à l'avenir être complété par une recherche complémentaire déductive (ou hypothético-déductive) visant à tester nos résultats dans une optique plus générale (d'autres secteurs ou d'autres périodes notamment).

1.3) Le choix de l'étude de cas longitudinale.

Pour conduire cette recherche, différentes options méthodologiques s'offraient à nous, dont principalement la recherche action – intervention ou l'étude de cas.

1.3.1) Une recherche sous convention CIFRE en sciences de gestion : une recherche action - intervention ?

Conduire une recherche en sciences de gestion sous convention CIFRE pourrait laisser croire que ce travail soit une recherche action ou une recherche intervention. En effet, de part l'existence d'une « demande de recherche » de la part de l'entreprise associée à une

participation et une forte implication du chercheur sur le terrain, les ingrédients semblent réunis pour réaliser ce type de recherches.

La recherche action (David, 2000 ; Allard-Poesi & Perret, 2003) remplit en effet cette mission de production de connaissance et de changement. Visant principalement à transformer la réalité et produire des connaissances sur ces transformations, la recherche action reste cependant une approche très discutée et controversée.

En effet, « *les trois dimensions de la recherche-action (changement, élaboration de connaissance et intervention) revêtent des significations différenciées en fonction des postulats épistémologiques et de la vision de la réalité sociale qu'ils portent* » (Allard-Poesi & Perret, 2003, p.87). Cependant, comme le souligne Martinet (1990) « *la recherche en sciences de gestion ne peut se satisfaire d'une visée strictement explicative, encore moins descriptive. Car il ne s'agirait plus de gestion, mais de sociologie ou d'économie d'entreprise* ». Ainsi, pour certains chercheurs, les sciences de gestion comportent nécessairement une visée prescriptive (Savall & Zardet, 2004).

Concernant les démarches d'intervention, David (2000b, p.203-204) propose quatre principes communs à ces recherches :

1. « *L'objectif est de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à en évaluer le résultat. (...)*
2. *La production de connaissance se fait dans l'interaction avec le terrain. (...)*
3. *Le chercheur parcourt différents niveaux théoriques : faits mis en forme, théories intermédiaires, théories générales, niveaux axiomatique (concepts de base) et paradigmatiques (postulats de base). Le niveau théorique opératoire est celui des théories intermédiaires fondées (Glaser & Strauss, 1967) (...).*
4. *L'intervention sur la réalité justifie son caractère normatif par référence à des principes scientifiques (recherche de la vérité) et démocratiques (égal respect des acteurs) ».*

David (2000a) nous propose également un cadre intégrateur qui permet de mieux comprendre le positionnement de notre recherche (cf. Tableau 26).

**Tableau 26 : Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche
en sciences de gestion**

		Objectif	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
Démarche	<i>Partir de l'existant (observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement)</i>	<p align="center">Observation participante ou non</p> <p>Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié</p>	<p align="center">Recherche – action</p> <p>Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.</p>
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	<p align="center">Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion</p> <p>Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.</p>	<p align="center">Recherche – intervention</p> <p>Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins défini.</p>

(Source : David, 2000a, p.102)

De part leurs caractéristiques de nombreuses conventions CIFRE trouvent donc tout naturellement leur place dans le cadre de recherches action ou de recherches intervention. Cependant, ne désirant pas (ou considérant qu'il nous est très difficile de) transformer ou intervenir sur notre objet de recherche (*les comportements concurrentiels*), nous avons choisit « rester » au niveau de l'étude de cas. Ainsi si nous considérons que les sciences de gestion correspondent à une science de l'action, nous considérons qu'il est possible de proposer un processus de recherche valide et solide de production de connaissance et de concepts qui ne s'accompagnent pas nécessairement d'une intervention.

Ainsi si notre travail a bien le potentiel d'une recherche action - intervention nous avons structuré notre recherche sous convention CIFRE d'abord comme une étude de cas grâce à une observation participante et non comme une recherche action - intervention.

1.3.2) Une étude de cas

L'étude de cas en sciences de gestion est en effet une stratégie de recherche passionnante pour comprendre et expliquer des phénomènes complexes. Comme le souligne La Ville (2000) : « dans le management stratégique, les études de cas sont largement utilisées pour

appréhender des phénomènes réputés complexes, c'est-à-dire des phénomènes qui englobent une multiplicité d'intervenants, qui intègrent différents niveaux d'actions enchâssées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et environnementales, et dont les évolutions réellement significatives ne sont parfois décelables qu'à travers une approche longitudinale sur une longue période temporelle ».

Pour sa part, Wacheux (1996, p.89) définit l'étude de cas « *comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* ». La définition la plus fréquemment utilisée est cependant celle proposée par Yin (1994) : « *une étude de cas est une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ».

Cette stratégie de recherche se distingue traditionnellement de l'enquête, de l'expérimentation, ou encore de l'étude historique. En effet, selon Yin (1994), l'enquête ou l'analyse documentaire s'intéressent aux questions de types « qui, quoi, où, combien » tandis que l'étude de cas est davantage axée sur une analyse en profondeur du « comment » et du « pourquoi ». Si l'expérimentation s'intéresse à ces mêmes dernières questions, celle-ci cherche à dissocier le phénomène de son contexte. Par ses questions de recherche et son intérêt pour le contexte, l'étude historique est finalement proche de l'étude de cas, à la différence que l'une s'intéresse principalement à des faits passés et que l'autre se focalise essentiellement sur des évènements contemporains.

Plus globalement, l'étude de cas en gestion peut être une stratégie de recherche partielle, notamment dans le cadre de phase exploratoire, mais également une stratégie de recherche à part entière. Instrumentale ou intrinsèque (Stake, 1994), l'étude de cas peut être utilisée pour fournir une description, mais également tester ou générer une théorie (Eisenhardt, 1989).

Concernant la sélection des cas étudiés, ces derniers peuvent être uniques ou multiples (Hlady-Rispal, 2002), et avoir différents statuts : illustratif (valeur démonstrative), typique (cas général), test (de théories) ou enfin inédit ou exemplaire (rare ou innovant) (David, 2004).

Afin de comprendre et d'expliquer un phénomène complexe, l'étude de cas se base sur l'utilisation et la combinaison de différentes techniques de collecte des données : l'observation (participante ou non), l'analyse de documents et l'entretien.

Les limites des études de cas sont maintenant bien connues :

- critiques sur la rigueur scientifique et donc de fiabilité/validité des résultats
- difficultés à généraliser les conclusions tirées d'un cas particulier
- analyses souvent lourdes et complexes qui peuvent être en décalage avec des attentes opérationnelles ou académiques.

Quoiqu'il en soit, même s'il a ses détracteurs, l'étude de cas reste un pratique de recherche qui garde ses atouts. « *Les études de cas constituent une voie privilégiée d'investigation en ce qu'elles autorisent des analyses fines en termes de processus et qu'elles permettent d'aboutir à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs et dont la portée réelle peut être mieux cernée* » (La Ville, 2000, p.74).

1.4) L'échantillon de la recherche : la sélection des cas.

Le contexte contractuel de notre recherche (Convention CIFRE) nous a ouvert les portes d'une industrie passionnante mais complexe qu'est celle de l'électricité. Il nous a également et surtout permis d'intégrer une entreprise européenne performante (Electrabel) et particulièrement active au sein d'un environnement concurrentiel nouveau.

La sélection du cas et du secteur pour conduire cette recherche sont donc directement liés à l'entreprise partenaire dans la convention CIFRE. A l'origine de notre démarche de recherche doctorale, c'est-à-dire avant de débiter cette convention dans le secteur de l'électricité, nous n'avions pas arrêté de questions ou d'univers de recherche spécifique. Notre intérêt premier tournait d'abord autour des thématiques sur la dynamique concurrentielle et les nouvelles approches de la concurrence (Le Roy, 2002). Nous avons à l'époque, fin 2002, une proposition alternative de convention CIFRE au sein d'un important cabinet conseil en stratégie et marketing. Une recherche dans ce contexte nous aurait assurément orienté vers une autre problématique. C'est donc bien le terrain, avec ses spécificités, qui s'imposant progressivement à nous, qui nous a aidé à préciser notre question de recherche. Ainsi comme le souligne Girin (1989), notre recherche s'est plus apparenté à de la navigation que de la programmation et nous avons à ce titre utilisé « l'opportunisme méthodique ».

Comme nous l'avons expliqué, nous avons basé notre recherche sur l'étude de cas. Nous n'avons pas souhaité nous limiter à l'étude d'un cas unique qui aurait été l'entreprise

d'accueil. Cherchant à comprendre la dynamique concurrentielle d'un marché nous avons souhaité analyser plusieurs cas (EDF, Electrabel, Endesa, et quelques autres acteurs importants du marché).

1.4.1) La définition d'un marché pertinent : le marché français de l'électricité.

Nous avons choisi de concentrer nos investigations sur le marché français de l'électricité. Ce choix n'a cependant pas été des plus évidents, tant au niveau de la sélection de l'activité que de la zone géographique.

En effet, le marché de l'électricité connaît un bouleversement important du fait notamment de la libéralisation mais également par des critères techniques ou commerciaux, comme le phénomène de « convergence » entre les marchés du gaz et de l'électricité (au niveau de la production ou de la commercialisation). Ainsi, il aurait été tout à fait envisageable de placer notre recherche sur le marché de l'électricité et du gaz, tant les acteurs initialement électriciens deviennent aujourd'hui énergéticiens en intégrant les compétences gazières.

Le marché de l'électricité change également de dimension géographique. La directive européenne 92/96/CE vise en effet à créer un « marché intérieur », c'est-à-dire européen, de l'électricité. La disparition des frontières et spécificité légales nationales reste cependant très difficile. En effet, chaque état membre a pu adapter la mise en œuvre de cette directive selon des dispositifs qui leurs sont propres. L'histoire, les structures et le fonctionnement de l'industrie électrique sont également très variables selon les pays. Ainsi, la faiblesse (et/ou la saturation) des interconnexions entre les pays restent un frein important aux mouvements commerciaux des opérateurs.

Le marché français de l'électricité nous est donc apparu comme un marché pertinent pour conduire notre analyse. Même si la prise en compte du marché du gaz ou de l'ensemble du marché européen reste importante pour comprendre le contexte de notre recherche, un univers d'analyse trop vaste n'aurait pas fondamentalement amélioré la pertinence de notre travail, voire l'aurait réduit en complexifiant encore plus la situation.

1.4.2) Les acteurs et la période étudiés : EDF, Electrabel, Endesa & les autres, entre 1999 & 2006.

Nous avons sélectionné les principaux acteurs présents sur ce marché :

- EDF est l'ancien monopole de l'électricité en France, qui domine encore très largement son marché domestique.
- Electrabel est l'ancien monopole de l'électricité en Belgique, qui est le principal challenger d'EDF en France, grâce notamment à ses participations dans la CNR et la SHEM.
- Endesa est un des deux plus grands opérateurs espagnols et a notamment pris une position de force sur le marché français en rachetant progressivement 65% de la SNET, 3^{ème} producteur français d'électricité.

Nous avons également accordé une place particulière à Enel, l'ancien géant italien de l'électricité. Suite à la perte de son monopole dans la Péninsule, Enel s'est très rapidement montré très intéressé par le marché français de l'électricité, même si cela ne s'est jamais traduit jusqu'ici par un investissement majeur. Sans être physiquement présent dans la production en France, Enel reste un acteur important. Il cherche à s'y développer depuis longtemps et de plus, son marché domestique italien est un des terrains de développement prioritaire pour trois grands opérateurs européens : EDF, Electrabel et Endesa.

Ainsi au travers de ces quatre anciens monopoles, nous pouvons suivre la dynamique des acteurs et des marchés français, belge, espagnol et italien. Le marché et les acteurs allemands ne concernent pas directement notre analyse. En effet, s'étant principalement développés en Grande-Bretagne ou en Scandinavie, EON & RWE sont restés jusqu'ici relativement discrets sur le marché français.

L'allemand HEW, filiale du suédois Vattenfall, a certes développé une présence commerciale significative en France, mais ce marché reste périphérique à sa zone prioritaire (Scandinavie, Allemagne, Pologne...). De même, si le suisse ATEL a développé un portefeuille commercial intéressant, en tant que filiale d'EDF, il reste un acteur plus marginal. Enfin parmi les acteurs visibles, après quelques années d'activités, le suisse FMB-BKW et le français Total, se sont pour leur part finalement retirés du marché français en 2003.

Notre analyse se concentre principalement sur la période 1999 – 2006. Si la directive européenne précisant l'ouverture des marchés date de 1996, c'est seulement à partir de 1999 que l'ouverture des marchés a été effective. C'est également à partir de cette date et notamment dès 2000, date de l'ouverture officielle du marché français, que les grands mouvements ont débutés. Nous arrêtons la période à la fin de l'année 2006, qui laisse entrevoir une recomposition profonde du marché (OPA hostile de GasNatural puis de EON sur Endesa ; rumeur d'OPA hostile de l'ENEL sur Electrabel-Suez et déclenchement du projet de fusion entre Suez et Gaz de France...).

Section 2 : Les aspects méthodologiques

Nous présentons dans cette section les éléments méthodologiques et épistémologiques importants qui ont impacté directement la réalisation de notre recherche doctorale.

2.1) Propos de chercheur en management sur les conventions CIFRE

La convention CIFRE est un moyen particulièrement attractif pour conduire une recherche doctorale. Cette aventure reste cependant délicate dans le domaine des sciences de gestion, notamment lorsque le chercheur CIFRE prend directement part à la vie d'une entreprise.

2.1.1) Une convention CIFRE : définition et cadrage

Une aide pour la recherche en entreprise

La convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) est un programme de subvention, initié par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et géré par l'ANRT (Association Nationale pour la Recherche Technique), pour aider au développement de la recherche en entreprise.

Les conventions CIFRE sont nées en 1981 et sont maintenant reconnues comme étant un système efficace (Quéré, 1994) tant pour développer les liens entre des laboratoires de recherches et des entreprises (Levy, 2005) que pour favoriser l'insertion professionnelle de jeunes docteurs (Giret, 2005), notamment dans le secteur privé (Duhautois & Maublanc, 2006).

Depuis 1981, plus de 13 000 conventions ont été signées⁶ et la croissance de ce système se poursuit : le rythme annuel de signature des conventions est ainsi passé de 50 conventions en 1981 à plus de 1150 en 2005. L'objectif du Ministère de la Recherche étant de porter d'ici à 2010, le nombre de CIFRE à 1500 conventions par an.

Dans la pratique, ce système associe trois partenaires qui sont : une entreprise, un laboratoire de recherche et un doctorant.

⁶ La Lettre de l'ANRT, Janvier 2006 (Données de 2004).

- L'entreprise, de droit français, confie à un jeune doctorant un projet de recherche – développement en collaboration directe avec un laboratoire. Pour ce faire, l'entreprise signe un contrat de collaboration avec le laboratoire de recherche puis une convention avec l'ANRT (Association Nationale de Recherche Technique, qui gère les CIFRE pour le compte du Ministère de la Recherche) et reçoit pour sa part, une subvention annuelle forfaitaire de 14 635 euros⁷ pendant une durée de trois ans.
- Le laboratoire de recherche, extérieur à l'entreprise, est généralement dépendant de l'enseignement supérieur (école d'ingénieur, université) ou encore un laboratoire propre à des organismes de recherche publique. Un des responsables du laboratoire assure l'encadrement du travail de recherche sur le plan scientifique. La qualité des travaux réalisés et de la formation acquise doit être vérifiée par la soutenance d'une thèse de doctorat.
- Le doctorant doit être titulaire d'un Master Recherche (ex-DEA) et être inscrit en thèse. Il est possible pour des diplômés d'écoles d'ingénieur ou de commerce de débiter directement une convention CIFRE, sous réserve d'obtenir un master recherche (ex-DEA) dans la première année de la convention. Un contrat de travail, à durée indéterminée ou déterminée de 36 mois, est alors signé entre l'entreprise et le doctorant. Ce dernier reçoit un salaire brut annuel qui ne peut être inférieur à 20 215 euros⁸.

Des CIFRE en Sciences Humaines et Sociales, Droit- Economie ou Sciences de Gestion

Initialement destinées à la recherche à finalité technologique, ces conventions se sont progressivement ouvertes à des disciplines comme les Sciences Humaines et Sociales ou Droit- Economie- Gestion (11% des conventions entre 1981 & 2002).

En effet, à coté de programmes de recherches en « sciences exactes ou dures » (mécanique, mathématiques, informatique, physique, chimie, biologie...) les préoccupations de recherche des entreprises se sont élargies aux sciences humaines ou sociales (ou dites « molles ») et plus particulièrement aux sciences juridiques et politiques, sciences économiques et sciences de gestion. En 2005, les Sciences Humaines et Sociales représentaient 18 % des CIFRE en cours, contre 52 % pour les Sciences pour l'Ingénieur, et 15 % pour les Sciences de la Vie ainsi que pour les Sciences et Structures de la Matière⁹.

⁷ ANRT, Données 2006.

⁸ ANRT, Données 2006.

⁹ ANRT, Enquête CIFRE 2005.

Les conventions CIFRE en sciences de gestion restent cependant peu nombreuses (quelques dizaines par an, notamment en ressources humaines, marketing, stratégie...). Or la relation entre le système des conventions CIFRE et les sciences de gestion pourrait être bien plus forte : tous les deux sont à la croisée des chemins de la recherche et de l'entreprise. Si les CIFRE favorisent la recherche dans l'entreprise, les sciences de gestion favorisent la recherche sur l'entreprise. Grâce aux CIFRE, les sciences de gestion peuvent avoir un accès direct à leur objet de recherche, l'organisation. En effet, Le Moigne (1994) définit les projets de recherches en gestion comme s'inscrivant dans la volonté de connaître et d'expliquer les phénomènes sociaux dans l'organisation, et de donner aux acteurs les moyens de comprendre et agir sur les réalités. Ainsi, de son côté, l'entreprise peut grâce aux conventions CIFRE bénéficier facilement de nouvelles compétences pour mieux se connaître, se comprendre mais aussi évoluer.

A côté des avantages méthodologiques (recueils, analyse...) évidents, notamment pour réaliser une étude de cas, la mise en œuvre d'une convention CIFRE présente également des atouts économiques et techniques. Il s'agit en effet d'une recherche contractuelle, assurant la sécurité financière de la recherche pendant trois ans et un suivi particulier.

Une formation par la recherche, associée à un financement dans la durée

En tant que recherche contractuelle subventionnée, l'intérêt pratique des conventions CIFRE, tant pour le doctorant que pour l'entreprise, est évident :

- Pour le doctorant, il s'agit d'un contrat de travail qui lui assure une formation rémunérée à la recherche et par la recherche, sanctionnée par une soutenance de thèse de doctorat, ainsi qu'une expérience professionnelle d'une durée minimum de trois ans. Si le salaire versé au doctorant ne peut être inférieur à 20 215 euros, dans la pratique le salaire moyen constaté est de 24 500 euros. Non plafonné, certains doctorants, souvent diplômés de grandes écoles, ayant déjà une expérience ou en poste dans l'entreprise, peuvent obtenir des conditions d'emplois plus intéressantes¹⁰.

¹⁰ Le Figaro, 19/07/05 « Christille, une chimiste financée par le privé » (salaire : 35 000 euros nets annuels).

- Pour l'entreprise, c'est l'assurance de disposer grâce à la subvention, d'une ressource de qualité à un prix compétitif, pour conduire un projet de recherche mais aussi très souvent contribuer directement à la gestion opérationnelle de certaines activités.

Ce système de financement est donc une assurance de pouvoir mener une recherche doctorale dans des conditions matérielles suffisantes. A côté des solutions de financement traditionnelles (allocation de recherche, monitorat, vacation, ATER...) la convention CIFRE offre une sécurité financière fort appréciable.

De plus, l'accès au terrain est ainsi garanti pendant la durée du contrat. Dans le cadre d'une étude de cas approfondie et longitudinale, il n'est pas rare de voir son accès au terrain et aux contacts fortement évoluer au cours d'une recherche qui peut s'étaler sur deux - trois ans ou plus.

Un processus encadré et contrôlé

Les conditions d'attribution des conventions CIFRE sont également un gage formel de sérieux dans la mise en œuvre du projet de recherche. En effet, officiellement toutes les demandes ne sont pas automatiquement acceptées. Une procédure d'instruction est mise en place avant l'acceptation du financement, via notamment une première expertise « technico-économique » (santé financière, capacité à assurer une formation industrielle...), réalisée localement par les Délégations Régionales à la Recherche et à la Technologie (DRRT). Deux expertises scientifiques complètent cette procédure en évaluant en particulier l'adéquation du sujet proposé par rapport à la formation doctorale et à la qualité de l'équipe de recherche.

Pour être acceptée, la convention doit enfin s'inscrire dans une perspective de développement tant pour l'entreprise au niveau économique (lien avec son domaine d'activité) que pour le doctorant au niveau professionnel (formation & expérience).

Durant le déroulement de la convention et notamment aux dates anniversaires de la convention, des rapports d'étapes précisant l'avancée des travaux doivent être fournis par l'entreprise et le laboratoire à l'ANRT. La fourniture de ces rapports conditionnant le versement de la subvention, ceux-ci permettent de vérifier, certes de manière un peu formelle, l'effectivité et les progrès de la recherche.

2.1.2) Les limites d'une position de chercheur en gestion, partie prenante dans une entreprise

Dans le cadre de notre recherche, notre place de chercheur a été possible par la création d'un poste de chargé de mission. Cette mission consistant à assurer une veille concurrentielle sur notre marché, nous avons également assuré diverses autres activités au sein de l'entreprise : rédaction de rapports mensuels de gestion pour la maison mère, mise en place d'un programme de formation interne, et des activités d'assistance et de support ponctuels aux équipes marketing et communication.

Nous avons cependant vécu quelques situations parfois délicates du fait de nos activités d'études de niveau stratégique, mais fonctionnellement rattachées au sein d'une équipe marketing largement occupée par des missions opérationnelles : problèmes de positionnement au sein des équipes, de gestion du rythme et de missions en décalage avec les collègues...

La culture de la recherche en gestion n'est encore que peu développée en France. Les élites françaises généralement formées dans les Grandes Ecoles (d'ingénieurs, de commerce ou d'administration) n'ont en effet pas ou peu développé une véritable culture de la recherche. A la différence de nos voisins, allemands notamment, peu de nos dirigeants sont titulaires d'un doctorat. La France est en effet un des rares pays dans lequel les ingénieurs Bac+5 sont considérés comme supérieurs à des docteurs Bac+8¹¹.

Malgré tout, nous avons ainsi pu bénéficier, dans notre cas, d'un contexte particulièrement favorable, qui explique peut être aussi directement l'existence même de notre convention CIFRE. En effet, le directeur général de l'entreprise (de formation Ingénieur) a débuté sa carrière comme assistant de recherche en économie et gestion. C'est grâce à son soutien initial que cette convention a pu être établie. Arrivé ultérieurement, le directeur marketing (de formation Ingénieur) a également débuté sa carrière dans la recherche, pour sa part en sciences dures (docteur- ingénieur au CNRS, puis dans le privé). C'est grâce à lui que la recherche a pu se poursuivre.

¹¹ CEREQ Bref N°220. Juin 2005 : De la thèse à l'emploi : les débuts professionnels de jeunes titulaires de doctorats. Le Figaro du 19 juillet 2005 : « Passion et désarroi des jeunes chercheurs français ».

La gestion d'intérêts parfois contradictoires entre le monde universitaire et celui de l'entreprise

Comme l'actualité nous le montre encore trop souvent¹², la relation entre le monde de l'Université et celui de l'Entreprise reste sujet à de très nombreuses discordes, tant du point de vue de la formation que celui de la recherche. Même si les sciences de gestion sont par leur objet de recherche et leur finalité, une des matières les plus proches des entreprises, elles n'en sont pas exemptes.

La rencontre d'intérêts publics et d'intérêts privés n'est pas aisée notamment sur le statut de la connaissance. D'une part, le monde de l'Université et de la Recherche peut être caractérisé par des principes d'ouverture, de communication et de diffusions des savoirs, d'autre part, celui de l'entreprise est davantage préoccupé par la protection de ses données et informations. Ainsi, le doctorant durant son travail de recherche qui passe notamment par des activités de communications et d'échanges avec une communauté de chercheurs, doit constamment veiller à ne pas porter préjudice à son employeur en diffusant par exemple des données trop sensibles ou confidentielles ou encore qui pourraient être valorisées par des brevets. Cela pose également une série de problèmes quant à la confidentialité finale des travaux, c'est-à-dire à la fois le traitement des données utilisées mais aussi l'analyse et les conclusions de la recherche.

La sensibilité de la recherche peut devenir une source de difficulté tant pour le doctorant que pour l'entreprise. Une recherche CIFRE est le fruit de la rencontre d'intérêts initiaux mais qui peuvent parfois ne plus s'imbriquer par la suite. En effet, si l'ensemble des parties prenantes voit un intérêt clair à initialiser le projet, les attentes plus précises qui se révèlent en cours de recherche peuvent apparaître parfois en décalage. Ainsi la définition plus précise du sujet de la recherche, de la problématique et de la thèse finale est un processus qui peut être délicat à gérer. Enfin, touchant au plus près de la gestion d'une entreprise, un travail de recherche universitaire au cœur de l'organisation n'est pas sans soulever des questions sensibles : éthiques, politiques, juridiques...

Ainsi, mettre un chercheur dans son entreprise n'est pas un procédé anodin, tant pour le dirigeant, le chercheur ou les autres personnels de l'entreprise (Chaize & Thomas, 1998). Bien plus que d'autres chercheurs indépendants de leur objet de recherche, le doctorant CIFRE

¹² Université – entreprise : le grand malentendu. La Tribune, 10 mai 2006, p.32-33.

peut se retrouver dans des positions difficiles. Les problèmes de statut et de reconnaissance du chercheur au sein de l'entreprise peuvent en effet affecter l'indépendance du chercheur. Comme le souligne, Bourcieu (2000) l'entreprise est en effet à la fois fournisseur mais également cliente de la recherche. Le risque d'un manque de recul du « chercheur – salarié » ou encore l'apparition d'un biais méthodologique peut affecter directement la recherche. Le schéma ci-dessous (cf. Figure 23) illustre la difficile gestion du dilemme distance – intimité et notamment les positions perçues, par les sujets - sources du travail du chercheur.

Figure 23 : Perception du rôle du chercheur en fonction de sa connaissance du terrain et de son implication affective avec les sujets

		Faible ————— <i>Implication affective du chercheur</i> ————— Élevée	
		Peu compatissant	Compatissant
Connaissance du chercheur ↑ Élevée Avisé Ingénu Faible	Espion : avisé mais peu compatissant + Gain de temps dans l'accès aux données + Chercheur dissocié des enjeux (expert) + Indépendance vis-à-vis des acteurs - Menace la solidarité intragroupe - Croyance dans la transparence déguisée - Risque d'observation dépassionnée	Allié : avisé et compatissant + Facilité la solidarité intragroupe + Protège l'accès au terrain (parrain) + Permet des interview longues - Problèmes de paradoxe de l'intimité - Risque de contamination des sources - Jeu politique (donnant – donnant)	
	Outsider : ingénu et peu compatissant + Facilité la solidarité intragroupe + Peu impliquant pour la source + Le chercheur n'est pas une menace - Difficile de saisir le « théâtral » - « Langue de bois » des sources - Figuration des acteurs	Novice : ingénu et compatissant + Chercheur socialisé + La source devient confiante + Esprit de don (gratuité de l'acte) - Le chercheur devient une proie - Sensation ex-post de trahison - Chercheur exploité (moyen politique)	

(Sources : Inspiré de Mitchell (1993, p.14) repris par Baumard & al., 1999, p.250)

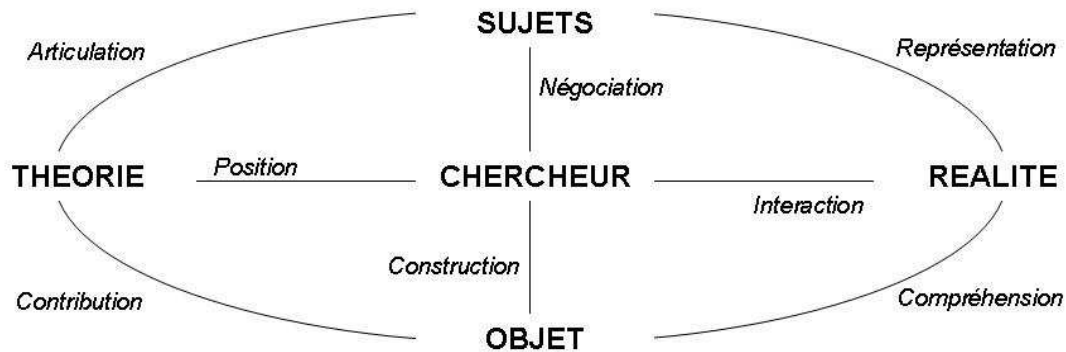
Au-delà d'une position et d'une intégration qui peuvent être difficiles pour conduire une recherche en gestion, le doctorant CIFRE doit également s'interroger sur sa propre identité.

La position schizophrénique du doctorant CIFRE : Chercheur – Manager ou le risque de rupture

La situation d'un doctorant CIFRE est particulièrement délicate, car l'identité même du « chercheur » et l'apprentissage de ce métier se retrouvent en tension avec une position de « manager opérationnel » au sein de l'entreprise partenaire.

A l'instar de tout chercheur en sciences sociales, le contexte du chercheur en gestion passe par des positions et des relations multiples dans le cadre de son travail. Cette situation reste difficile à gérer pour un chercheur, notamment débutant, qui reste soumis à des tensions importantes entre chacune de ces positions.

Figure 24 : La contextualisation du chercheur



(Source : Wacheux, 1996, p.30)

Dans ce schéma (cf. Figure 24), les termes extérieurs au cercle sont des résultats tandis que les termes intérieurs caractérisent les mécanismes de la gestion d'un processus de recherche. Comme le souligne Wacheux (1996), il ne s'agit pas d'une réalité quotidienne avec un début et une fin, mais davantage d'un processus au cours duquel le chercheur se confronte par période à telle ou telle relation.

La complexité de cette position est exacerbée pour un doctorant CIFRE, notamment en période de fin de convention. Ce statut de « chercheur – manager » connaît une période très délicate. En effet, le travail de rédaction est un travail long et difficile. Il nécessite une disponibilité plus grande, et souvent un retrait des missions opérationnelles. Le rythme des deux activités n'est en effet plus du tout compatible : alors que l'action en entreprise nécessite présence, disponibilité et interaction, le travail de rédaction est lui plus solitaire. L'isolement permet en effet une plus grande concentration et une productivité plus forte dans l'écriture quand celle-ci n'est pas interrompue trop fréquemment. Il doit alors faire face à un double risque : le risque de rupture du chercheur avec sa recherche, mais également de sa propre rupture avec l'entreprise.

Le risque est grand de voir le chercheur, « aspiré » par ses tâches opérationnelles, et ne pas réussir à s'extraire du milieu professionnel pour terminer sa mission académique. C'est une des principales menaces qui pèsent sur les conventions CIFRE ou le doctorant s'est fortement investi sur son terrain. Il n'est ainsi pas rare de voir des conventions se terminer sans que la recherche n'ait été soutenue dans les délais prévus. Le principal danger, notamment si le doctorant reste dans l'entreprise, est de voir la thèse ne jamais se terminer, et donc être finalement abandonnée. En effet, pour le doctorant qui souhaite rester dans l'entreprise, la situation sera très difficile. Il devra réussir à finir sa thèse sans les avantages statutaires de la convention.

A l'inverse, le risque de rupture entre l'entreprise et le chercheur peut également apparaître. Les cas de tension entre les parties sont donc fréquents en fin de recherche. Il n'est en effet pas évident pour une équipe opérationnelle de voir un de ses membres se mettre progressivement en retrait pour se concentrer sur la rédaction de la recherche. La marginalisation du doctorant vis-à-vis de son entreprise est alors très forte.

2.2) Une posture épistémologique interprétativiste

L'explicitation de la posture épistémologique du chercheur se présente aujourd'hui comme une nécessité dans le cadre d'une démarche scientifique en sciences sociales. En effet, tout chercheur en quête de validité et de légitimité pour son travail doit s'imposer une réflexion épistémologique. Comme le souligne Martinet (1990), la réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère.

Parfois complexes pour les non-initiés, ces réflexions permettent de mieux saisir la démarche du chercheur et sa visée. En effet, le chercheur doit se positionner au cœur de réflexions où il n'existe pas de « méta-méthode ». La posture épistémologique relève en effet uniquement des choix et perspectives personnels du chercheur. Sans proposer ici un traité d'épistémologie que d'autres ont déjà écrit (Martinet, 1990 ; Martinet & Thietart 2001), nous présentons ici les éléments d'analyses utiles à ce travail.

Les épistémologies en sciences de gestion et notamment en management stratégique sont en effet variées et parfois présentées en contradictions. Sur ce thème, Mbengue (2001) rappelle que les choix épistémologiques sont étroitement liés aux antagonismes des deux grands paradigmes en sciences sociales (positivisme – réaliste / anti-positiviste –relativisme). Concept englobant, la notion de paradigme (Kuhn, 1962) peut être articulée autour de trois composantes : ontologie, épistémologie, méthodologie (Guba & Lincoln, 1994).

- *L'ontologie* pose la question de la nature de la réalité (ayant une essence propre et objective ou au contraire, considérée comme un construit psychologique et social, de nature subjective).
- *L'épistémologie* traite de la relation entre le chercheur et ce qui peut être connu. Cette relation peut alors prendre la forme d'une indépendance ou d'une interdépendance.
- *La méthodologie* concerne les modalités d'acquisition de la connaissance, c'est-à-dire l'itinéraire de la recherche (étapes : de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse ou d'interprétation des données).

Si le choix épistémologique du chercheur est généralement influencé par sa conception ontologique (indépendance - objectivité / subjectivité - interdépendance), ce positionnement épistémologique ne découle pas nécessairement de la méthodologie et du rapport au terrain (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

A partir de trois questions fondamentales de l'épistémologie (Quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment la connaissance est-elle engendrée ? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?), Girod-Seville & Perret (1999) nous proposent une structuration des paradigmes : positiviste, interprétativiste et constructiviste (cf. Tableau 27).

**Tableau 27 : Positions épistémologiques des paradigmes
positiviste, interprétativiste et constructiviste**

Paradigmes Questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

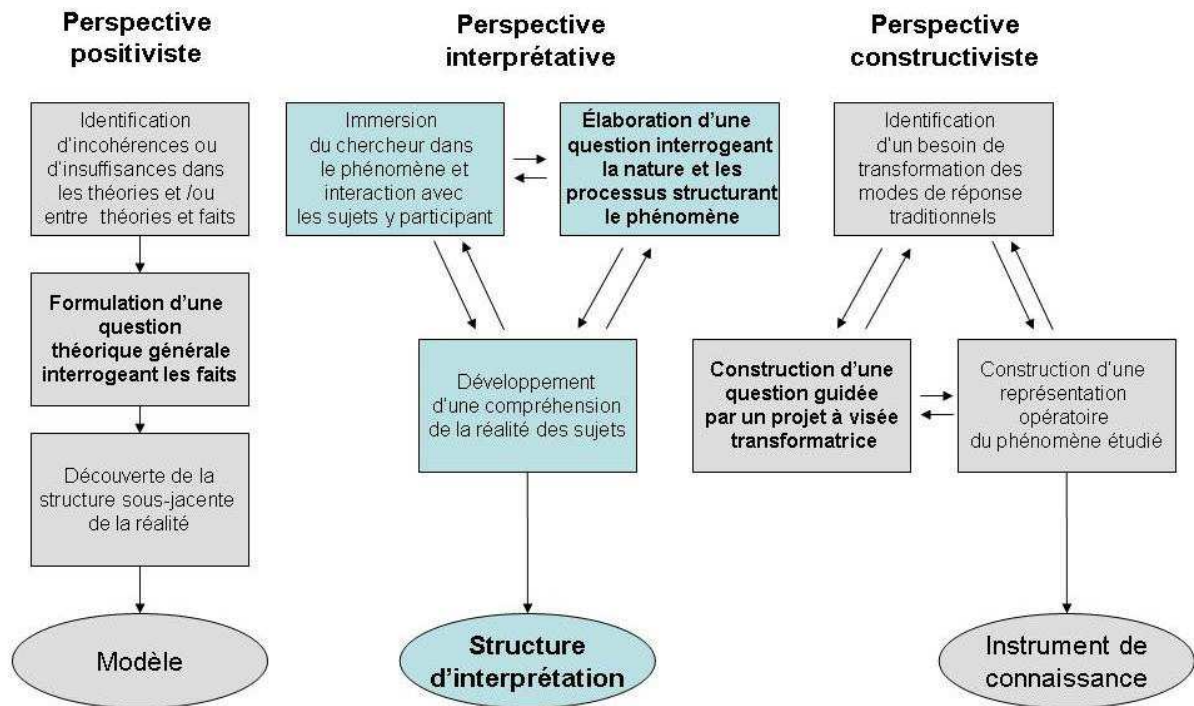
(Source : Girod-Séville & Perret, 1999, p14-15)

Ainsi, après avoir précisé ces éléments d'analyse, nous pouvons essayer de préciser ici nos présupposés méthodologiques.

De part notre position de chercheur CIFRE, nous sommes directement impliqués et plongés au cœur d'un terrain au sein duquel nous sommes en interaction. La réalité observée semble de notre point de vue dépendante de notre identité de chercheur.

Au vu des définitions présentées, et cherchant à la fois à comprendre pour ensuite expliquer la rivalité entre les grands ex-monopoles dans une industrie en cours de dérégulation, notre posture épistémologique se trouve principalement dans le paradigme **interprétativiste**.

Figure 25 : Lien entre la construction de la question de recherche et le produit visé



(Source : Claveau & Tannery, 2002 d'après Allard-Poesi & Maréchal, 1999)

Cette posture semble se confirmer lorsque l'on s'intéresse au lien entre la construction de la question de recherche et le produit visé par notre travail. En effet, si nos motivations de chercheur en entreprise, nous poussent à proposer un « modèle », fondé sur une « interprétation d'une réalité observée » et devant servir également comme « instrument de connaissance » notamment pour l'entreprise partenaire, au final, la **posture interprétative** semble rester la plus adaptée à notre situation (cf. Figure 25).

A moins finalement que cela soit du « positivisme aménagé », au sens de Miles & Huberman (1991, p.31) : « *les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel [...]; on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables* ». Cette position rejoint une « épistémologie pragmatique » défendue par Calori (2001), où des chercheurs travaillent en étroite collaboration avec des « praticiens réflexifs ».

2.3) Le traitement des données et la validité de la recherche

La position de doctorant CIFRE permet de lever, ou au moins d'atténuer fortement, deux grandes difficultés liées aux données tant primaires que secondaires : le recueil et l'analyse. Reste alors à s'assurer de la fiabilité et de la validité de la recherche.

2.3.1) L'accès aux données

Comme le souligne Baumard & al. (1999, p.224) : « *La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche* ». Le recueil des données utilisées pour notre recherche a été un processus grandement facilité par la convention CIFRE et l'accès au terrain que ce contrat a permis.

Un recueil facilité

Le principal avantage des conventions CIFRE est de permettre l'introduction d'un chercheur directement dans une entreprise. Salarié de l'entreprise, le chercheur est au cœur de son objet de recherche. Observateur direct, participant ou non, souvent acteur et intervenant, il est en contact permanent avec son terrain de recherche.

De même, il dispose plus facilement d'accès à des lieux et des événements qui peuvent être plus difficiles à atteindre pour un chercheur externe (locaux, sites de productions, réunions, colloques et séminaires professionnels...). Le CIFRE dispose ainsi de données de premier ordre (documentation et communications internes, compte rendu de réunion, archives) et accompagne la vie de l'organisation (observations, entretiens...).

Dans notre cas, la mise en place de ce système de collecte s'est étalée entre l'automne 2002 (date de notre décision de débiter une thèse de doctorat) et 2006 (fin de la convention). L'accès et l'intégration au terrain de recherche, permettant notamment une observation directe, souvent participante, ont été les facteurs structurants de toute notre recherche (cf. Tableau 28).

Tableau 28 : Les grandes étapes & le déroulement chronologique de notre recherche

Six étapes	Contenu	Période / notre cas
Négociation	Trouver une organisation où les thèmes de la recherche se traduisent dans une réalité sociale : recherche d'une entreprise intéressée par une convention CIFRE et une problématique liée à la dynamique concurrentielle.	Octobre – décembre 2002
Entrée	Apprendre à communiquer avec les acteurs sur le terrain et comprendre les déterminismes du contexte : intégration au sein de l'entreprise d'accueil, attente de l'établissement de la convention CIFRE	Janvier – juin 2003
Observation	Réaliser effectivement la collecte des données d'observation et pratiquer des micro-analyses. Participation à la vie de l'entreprise et du secteur.	Janvier 2003 à juin 2006
Terminaison	Arrêter l'observation lorsque les critères de saturation et de complétude sont atteints : fin de la convention CIFRE, ralentissement de la participation aux activités opérationnelles.	Année 2006.
Analyse	Proposer un système descriptif, compréhensif ou explicatif de la réalité vécue : rédaction d'analyse synthétique, d'un support de formation interne, travaux de recherche avec le laboratoire.	Par phases successives entre 2003 & 2006.
Retour terrain	Soumettre aux acteurs les résultats et enregistrer leurs réactions (présence auprès des individus pour expliquer) : présentations et discussions régulières avec les managers de l'entreprise ou auprès d'experts du secteur.	Par phases successives, principalement à partir de fin 2004.

(Source : D'après Wacheux, 1996, p.215.)

Notre fonction et nos activités opérationnelles de « chargé de mission » à la fois auprès de la Direction Générale et de la Direction Marketing & Ventes, nous ont permis de bénéficier d'un accès exceptionnel à la vie et aux données de l'entreprise et du secteur.

La richesse des sources et la profondeur de l'analyse

L'accès à ces données ayant été facilité par notre position de chercheur dans une entreprise, nous avons pu collecter une quantité considérable de données, tant primaires que secondaires et tant qualitatives que quantitatives.

La position de chercheur CIFRE permet de dépasser les principaux inconvénients de trois types de données (cf. Tableau 29). La connaissance du contexte lui permet également d'approfondir ses analyses.

**Tableau 29 : Qualification rapide des avantages et des inconvénients
des méthodes de recherche**

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Observation	- Ecoute des lieux et des acteurs sans influence de discours.	- Erreurs d'interprétations toujours possibles. - Modification du comportement des sujets observés. - Accès parfois difficiles.
Documents	- « Etrangers à la recherche » ; - Documents formalisés et publiés : lecture facilitée et validité supérieure à celles des discours non publiés. - Forme probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs.	- Accès parfois difficiles. - Intentions des auteurs à déchiffrer a posteriori. - Les informations ne sont pas actualisées. - Objectivité... de surface ?
Entretiens	- Fournissent une information directe sur le phénomène étudié. - Mode de recueil et d'analyse diversifiés.	- Informations limitées à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié. - Discours « langue de bois » toujours possible. - Faible disponibilité des acteurs.

(Source : Hlady-Rispal, 2002, p.117)

- L'observation dans de telles situations permet le recueil d'informations plus riches (éléments non verbaux, comme l'ambiance, le rythme) et souvent rares dans les recherches.
 - Dans notre cas, l'observation a été très souvent participante de part notre activité opérationnelle (analyse marketing, stratégique, formation...), mais également parfois passive selon les situations (conférences professionnelles¹³, visites de clientèle, de sites industriels ou de salons spécialisés comme Elec ou Pollutec...). Au cours des quatre années de la recherche, l'intégration directe en tant qu'acteur opérationnel, nous a permis de développer une véritable expertise sectorielle, très utile pour notre travail, comme le souligne Wacheux (1996, p.210) : « *En sciences de gestion, l'observation directe ou participante concerne les problématiques où le chercheur doit se mettre au niveau de l'acteur pour obtenir des réponses à ses questions* ». Ainsi au-delà de la

¹³ Durant notre CIFRE, nous avons assistés aux conférences et séminaires sectoriels suivantes : La conférence CEO – Energie organisée par Les Echos en février 2003 ; la congrès annuel Eurelectric 2004 (syndicat patronal européen des électriciens) en juin 2004 à Lyon ; la conférence Investance Gaz & Electricité 2004 - Entreprise & Collectivités Locales 29 & 30 juin 2004 à Paris ; le congrès Euroforum Gaz – Electricité en novembre 2004 à Paris ; la restitution du programme SESSA à la DG Recherche de la Commission Européenne, en septembre 2005 à Bruxelles ; le Séminaire Etat & Energie de mars 2006, au Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie.

découverte d'un secteur, nous avons pu nous immerger au sein d'une entreprise et de son organisation. La première année de notre recherche, nous avons participé en interne, aux réunions hebdomadaires de direction générale, puis l'entreprise se structurant davantage nous avons été rattachés fonctionnellement à la direction marketing d'où nous avons pu continuer à suivre l'évolution de l'activité de l'entreprise (groupe de travail, réunion d'équipe ou de l'ensemble du personnel...).

- A la fois partie prenante au cœur de l'entreprise mais aussi « extérieure à celle-ci », le chercheur CIFRE dispose d'un regard original sur les documents qui peuvent circuler autour de lui. Qu'il s'agisse de documents internes ou externes, l'intégration dans la structure facilite en effet grandement le travail de collecte (connaissance des informations, recoupement, recherche directe).
 - Nous avons ainsi systématiquement collecté, classé et archivé les données recueillies : articles de presse (généraliste : Les Echos, La Tribune, Le Monde..., professionnelle et sectorielle: l'Usine Nouvelle, EnerPress, Europ'Energie, EnergieNews...), documents commerciaux (offres, plaquettes, publicités), archives, rapports d'études de consultants (Enquête CapGemini, PWC...) ou d'analystes (Analyses financières de banques d'investissements, Etudes Eurostaf & Datamonitor...), rapports annuels et documents officiels (notes d'informations boursières, commissions d'enquêtes parlementaires ou du ministère de l'Industrie, DGEMP...), supports de présentations (colloques, conférences...), publications de chercheurs spécialisés... Les données publiques et non confidentielles ont été stockées (sous format papier ou numérique) et nous ont permis de construire une véritable base de données et de connaissances sur notre marché, notre entreprise et nos concurrents.
- La participation régulière à la vie d'une structure permet enfin de rencontrer et d'échanger avec une multitude d'acteurs de différentes fonctions et niveaux de responsabilités. L'intégration – assimilation permet de développer des relations de confiance favorables au recueil d'informations, ou d'analyses plus personnelles.
 - En interaction permanente avec des acteurs du secteur, nos entretiens ont été très nombreux. Parfois formels, mais très souvent informels, nous avons énormément appris et compris sur le fonctionnement du secteur, le

comportement des acteurs et la structuration des enjeux grâce à ces nombreux échanges avec notamment la quasi-totalité de nos Directeurs Généraux et de nos Ingénieurs d’Affaires. Nous avons eu par ailleurs la responsabilité de mettre en œuvre un programme de formation pour assurer l’intégration des nouveaux arrivants au sein de l’entreprise. Cette fonction a été particulièrement utile pour nouer d’importants contacts et assurer ainsi l’accès à de nouvelles sources d’informations. Nos interlocuteurs ont été des collègues de travail au sein de l’entreprise, mais également des personnes extérieures (enseignants – chercheurs¹⁴, journalistes, concurrents, fonctionnaires...) rencontrés lors de nos nombreux déplacements.

2.3.2) L’analyse des données

Le travail d’analyse de données issues de notre terrain a été réalisé en deux temps. Nous avons en effet mis en place un système d’analyse en continu qui nous a permis de mieux comprendre et appréhender un univers technique, institutionnel et concurrentiel très complexe. Une seconde série d’analyses plus synthétiques, développées après plusieurs mois d’observation participante a ensuite été mise en place.

Une analyse en continu

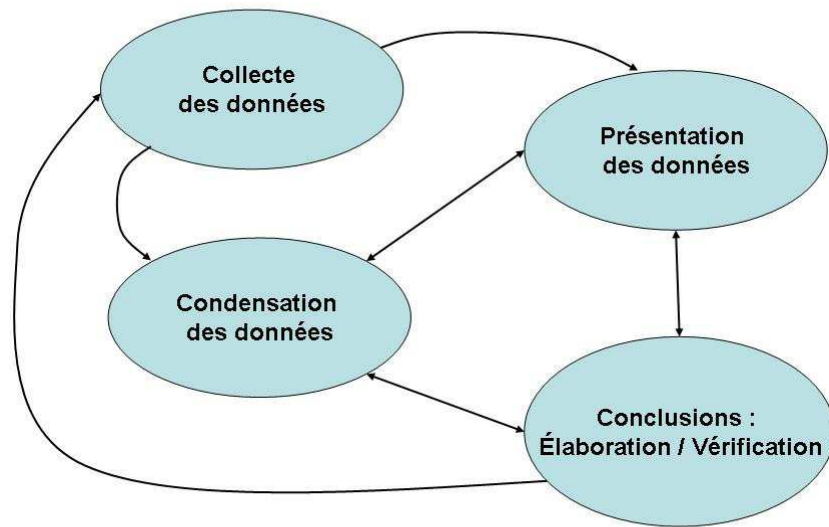
Dans un premier temps, l’analyse de données recueillies s’est déroulée suivant un modèle interactif (cf. Figure 26) proche de celui présenté par Miles et Huberman (2003). Notre analyse s’est composée de trois flux simultanés :

- la condensation des données
- la présentation des données
- l’élaboration / vérification des données.

Nous basons cette recherche sur notre mission professionnelle d’analyse de l’évolution du secteur de l’énergie et du comportement des grands acteurs du marché électrique français. Ce travail d’analyse a ainsi été au cœur de notre activité professionnelle au cours de quatre dernières années, dans le cadre de la convention CIFRE.

¹⁴ Dans le cadre de cette recherche nous avons rencontré et interviewé personnellement : Jacques Percebois (Université Montpellier 1, en 2003), Jean-Marie Chevalier (Université Paris Dauphine, en 2004), David Newbery (Cambridge University, en 2004), John Bower (Oxford Energy Institute, en 2004), Dominique Finon (Cired-CNRS, en 2005 et 2006) et Jean-Michel Glachant (Université Paris-Sud XI, en 2004, 2005, 2006).

Figure 26 : Un modèle interactif d'analyse des données



(Source : Miles & Huberman, 2003, p.31)

Notre emploi en tant que « chargé de mission » intégrait directement ces travaux d'analyse. En charge de la veille concurrentielle, nous avons assuré le suivi quotidien de l'actualité du secteur, grâce à une revue de presse et des recherches dédiées. Synthétisée dans des notes mensuelles d'actualité, nous avons assuré ainsi un premier classement et traitement des données au fil des mois. Diffusée en interne, au sein de l'entreprise partenaire, cette première analyse nous a permis de mettre en perspective plusieurs centaines d'évènements s'étant déroulés au cours de cette période.

En parallèle à ce suivi du marché, nous avons assuré la création puis la rédaction d'un Rapport Mensuel de l'Activité d'Electrabel en France (RAMAC). Ce document de synthèse réunit les informations essentielles ainsi que des analyses internes et externes à notre activité : données financières, suivi de l'activité commerciale. Ce rapport a été ponctuellement enrichi grâce à des séries d'entretiens synthétiques (« 3 questions à ») avec les managers de l'entreprise.

Cette mission de suivi du marché nous a donc permis de produire tout au long de notre recherche des analyses régulières ou spécifiques sur notre stratégie et notre environnement concurrentiel. La fiabilité des informations a été assurée grâce à une triangulation régulière de l'information ainsi que par un processus de validation interne à l'entreprise. De plus, en tant

qu'acteur mais également chercheur au sein d'un secteur, nous avons construit une véritable expertise au cours des quatre ans de notre recherche, ce qui nous a permis notamment d'apporter une analyse plus affûtée des phénomènes étudiés.

Afin de conserver un suivi de nos travaux et réflexions, nous avons constamment utilisé au cours de cette recherche un « cahier de thèse » où a été noté pas à pas, nos principales observations, étonnements, évolution de nos questions de recherche, lectures académiques, conférences, entretiens... Ces cahiers de thèse regroupent ainsi nos différentes notes de terrain, méthodologiques ou d'analyses (Groleau, 2003). Accompagnés d'un calendrier détaillé enregistré sous le logiciel « MS Outlook », ces supports nous permettent ainsi de reconstituer nos activités, rencontres et déplacements professionnels et académiques depuis janvier 2003.

Grâce à une collecte et un stockage systématique d'informations et d'analyses sur notre secteur et sur les acteurs concernés, nous avons progressivement construit une base de connaissance nous permettant de traiter des informations très abondantes.

Une analyse synthétique

Cette analyse en continu a été complétée par des travaux de recherche spécifiques, réalisés après plusieurs mois d'activité. Correspondant à des traitements préalables dans une analyse longitudinale (Forgues & Vandangeon-Derumez, 1999), nous avons rédigé durant l'année 2005/2006, soit après plus de deux ans d'observation participante, d'une part, les monographies approfondies des stratégies des principaux acteurs du secteur et d'autre part, des chronologies thématiques détaillées de la période 1998 – 2006. Articulés autour d'une démarche narrative (Dumez & Jeunemaître, 2005b & 2006), nos études de cas présentent l'avantage mais aussi l'inconvénient de la richesse des données.

L'ensemble de ce travail d'analyse a été condensé et appliqué à notre question de recherche grâce à l'utilisation d'une approche méthodologique originale, spécialement développée pour appréhender les phénomènes concurrentiels complexes : les séquences stratégiques multidimensionnelles (Dumez & Jeunemaître, 2005a)

Cette approche permet de mieux comprendre l'articulation de stratégies d'affrontement et de coopération en les analysant dans le temps, par séquences (successions d'actions et de réactions stratégiques) mais également sur différentes dimensions. Les trois niveaux

d'analyses intégrés dans cette analyse sont : la structuration des marchés, les stratégies d'entreprises qu'elles soient installées ou nouvelles entrantes, et les décisions de régulation qui contraignent en même temps qu'elles ouvrent l'environnement.

Sur ces niveaux d'analyse, les stratégies d'entreprises peuvent être classées en trois dimensions :

- les stratégies sur le marché (prix, parts de marché, innovation...)
- les stratégies de définition de marché (stabilisation ou perturbation) tant sur la plan de l'offre que sur celui de la zone géographique
- les stratégies « hors marché » ou « non marché » (*non-market*), c'est-à-dire au niveau social, politique ou légal.

Dans le cadre de l'étude de ces séquences stratégiques, Dumez & Jeunemaître (2005a) ont caractérisé trois types de périodes critiques articulant ainsi la structure du marché avec les perceptions et les actions des acteurs :

- les « points d'inflexions », c'est-à-dire des changements venant de la technologie, de la régulation ou de la demande (Grove, 1996) qui lorsqu'ils apparaissent conduisent à des changements majeurs.
- l'« épiphanie » (Denzin, 1989), moment où un changement dans le réel entraîne un changement dans les actions et les pensées des acteurs.
- le « bouleversement apparent », est un évènement significatif mais dont les ressorts plus profonds sont déjà en place.

A partir de ces données et cette approche méthodologique, nous avons construit les séquences stratégiques multidimensionnelles caractérisant l'industrie étudiée et les acteurs sélectionnés.

2.3.3) La validité de notre recherche

La qualité d'une recherche dépend d'abord de l'organisation globale de la recherche : la pertinence de la question de recherche, le protocole mis en place, la qualité des matériaux utilisés et de la validité interne et externe des résultats.

Nous ne revenons pas ici sur les points qui ont déjà été abordés, cependant nous nous interrogeons sur la validité de nos études de cas. Comme le souligne Savall & Zardet (2004,

p.347), « les recherches qualitatives pèchent souvent par un manque de rigueur et de méthode dans l'exploitation des données ».

Plusieurs critères ont été établis par la communauté des chercheurs pour assurer et ainsi améliorer la qualité d'une recherche qualitative. Si certains auteurs traitent de la crédibilité, la fiabilité, la validation et la transférabilité de la recherche (Deslauriers, 1991), ou encore d'acceptation interne, de cohérence interne, de confirmation, de complétude ou de saturation (Muchielli, 1994), les termes de validité et de fiabilité de la recherche restent les plus couramment utilisés (cf. Tableau 30).

Tableau 30 : Les « Tests-Qualité » de l'étude de cas

Test-Qualité	Questionnement	Moyens requis	Temps de la recherche
Validité du construit	Lorsque le chercheur parle d'un concept, est-ce bien de ce concept dont il parle ?	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des concepts à partir des travaux d'auteurs. - Identification des faits qui génèrent le concept et de ceux qui le traduisent - Multi-angulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes. 	Collecte
Fiabilité / Fidélité	Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?	<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux données du terrain. - Explication de la démarche et des outils mis en œuvre 	Collecte
Validité interne	Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ?	<ul style="list-style-type: none"> - Emission de synthèses lors de chaque entretien, en début de nouvel entretien. - Emission de propositions rivales. - Elaboration pour chaque cas d'une explication. - Remise d'un compte rendu final. 	Collecte Analyse
Validité externe	Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?	<ul style="list-style-type: none"> - Application de l'ensemble des moyens précédemment proposés. - Réplication. - Saturation théorique. 	Analyse

(Source : Hlady-Rispal, 2002, p.100)

Pour assurer la validité du construit d'une recherche qualitative, Yin (1994) ou Miles & Huberman (2003) proposent différentes tactiques, comme :

- utiliser plusieurs sources de données différentes
- maintenir la chaîne de la preuve (enchaînement d'indices et de preuves qui confirme un résultat observé)
- et faire valider le(s) cas par des acteurs clés.

La validité du construit de notre recherche a été assurée par une revue de la littérature visant à clarifier et préciser les concepts retenus (intensité et rivalité concurrentielle, agressivité, concurrence multimarchés, retenue mutuelle, sphère d'influence, déréglementation, libéralisation, régulation du marché de l'électricité...).

Outre un échange régulier avec l'entreprise partenaire, nous avons également pu présenter nos travaux notamment lors de tutorats doctoraux¹⁵ et ainsi recueillir les avis d'experts à la fois en management stratégique, pour la thématique et en économie de l'énergie, concernant le secteur et les acteurs étudiés.

Dans le cadre de cette recherche scientifique, il est essentiel d'assurer au maximum la fiabilité d'une recherche qu'elle soit quantitative ou qualitative. La fiabilité signifie « *s'assurer que si l'on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possibles* » (Drucker-Godard & al., 1999, p.266). La transparence de notre démarche de recherche doit permettre une meilleure fiabilité (ou fidélité) de notre travail, même si les spécificités d'une convention CIFRE ont fortement conditionné notre accès au terrain et aux analyses qui en ont été tirées.

Notre accès très large et en profondeur au terrain d'une part, mais aussi la participation régulière à des réunions et travaux de recherches hors du terrain (réunions mensuelles au laboratoire de recherche, participation à des colloques et conférences spécialisées en stratégie¹⁶, séjour de recherche de trois mois à Oxford...) ont largement contribué à améliorer la fiabilité de la recherche.

Proposées par Yin (1994) ou reprises et complétées par Miles & Huberman (2003), il existe, par ailleurs, différentes tactiques pour améliorer la validité interne d'études de cas :

¹⁵ Tutorats doctoraux (Grand Sud en 2003 & 2005, AIMS en 2004, EDEN- EIASM en 2005, Economistes de l'Energie 2004 & 2005).

¹⁶ Colloque AIMS sur les stratégies concurrentielles en 2003, Conférence annuelle de l'AIMS en 2004, Ateliers AIMS sur les stratégies collectives en 2004 puis sur les études de cas en 2006...

l'intégration de cas atypiques, la proposition d'explications rivales, étudier et mettre en exergue les différences entre les cas.

En lien direct avec la fiabilité de notre recherche, le travail sur la validité des analyses documentaires, des techniques d'observation ou encore des entretiens a été au cœur de nos préoccupations. Nous avons ainsi développé un système de validation continue grâce notamment à un « effet miroir » (Savall & Zardet, 2004) auprès des acteurs concernés mais également grâce à l'avis d'experts sur le thème et le secteur.

Si notre recherche reste exploratoire, nous cherchons cependant à en accroître la validité externe. En effet, l'objectif de cette recherche, même si elle reste spécifique au secteur de l'électricité, vise à enrichir les approches concurrentielles dans les industries de réseaux en cours de dérégulation.

A l'instar de toutes recherches qualitatives, ces efforts de fiabilité et de validité pourront toujours laisser la place à de nombreuses limites. Cependant, la rigueur du travail du chercheur, sa transparence mais aussi son honnêteté et son éthique, restent malgré tous les ingrédients d'une recherche de qualité.

Après avoir précisé notre dispositif méthodologique et avant de détailler nos études de cas, nous présentons maintenant les caractéristiques essentielles du secteur de l'électricité en France.

Section 3 : Le secteur de l'électricité en France : Spécificité et organisation

Le mouvement de libéralisation de l'économie européenne est un processus qui est, aujourd'hui encore, sous les feux de l'actualité. En effet, le long chemin de la construction européenne se traduit par la mise en place d'un marché unique et pour se faire, de grandes réformes économiques ont été initialisées ou s'exécutent actuellement.

Si certains pays européens (Grande-Bretagne, Norvège...) ont largement engagé une grande partie de leur économie dès les années 1980 et 1990, une nouvelle dynamique prend place actuellement avec la libéralisation de secteurs jusqu'ici protégés comme les industries de réseaux. Ainsi, après les télécoms, ce sont maintenant les services postaux, le transport ferroviaire, le gaz et l'électricité qui sont aujourd'hui en pleine révolution du fait de la libéralisation de ces industries.

Dans notre recherche en science de gestion, nous nous intéressons aux comportements concurrentiels d'opérateurs sur un marché en cours de libéralisation. Nous avons choisi de nous pencher plus particulièrement sur les comportements des acteurs du secteur de l'électricité. L'actualité de ce secteur, sa taille et les enjeux qui y sont liés, mais également notre accès à cet univers, justifient pleinement la pertinence de la sélection de ce terrain de recherche.

3.1) La libéralisation du secteur de l'électricité et les spécificités techniques du produit

Le secteur énergétique vit depuis quelques années maintenant une importante transformation. L'origine de ce phénomène est identifiable dans la volonté politique européenne de libéraliser les différents marchés européens, et notamment les industries de réseaux.

Cependant, la libéralisation de ce secteur reste très spécifique du fait même des propriétés de ce bien qu'est l'électricité. Cette libéralisation doit en effet tenir compte des spécificités physiques du « produit » en question, qui a conduit à une redéfinition complète de la filière

électrique. Le chemin vers un véritable marché unique et transparent est encore long et complexe.

3.1.1) Une série de directives européennes visant la libéralisation du marché de l'électricité

La date clé pour comprendre l'évolution actuelle du secteur de l'énergie, et plus particulièrement celui de l'électricité en France, est 1996. Il s'agit de l'année de la Directive Européenne du 19 décembre 1996 (96/92 CE), « concernant les règles communes pour le marché intérieur de l'électricité ». Renforcée par la directive 2003/54/CE du 26 juin 2003, l'ouverture à la concurrence du marché européen de l'électricité prévoit notamment :

- L'accès non discriminatoire des tiers aux réseaux de transport et de distribution (ATR).
- La séparation juridique des activités de transport.
- La séparation juridique des activités de distribution.
- L'éligibilité de tous les clients non-résidentiels au plus tard le 1^{er} juillet 2004.
- L'éligibilité de tous les clients au plus tard le 1^{er} juillet 2007.

Visant à déconnecter la gestion des réseaux (activité en situation de monopole naturel) des activités concurrentielles, les trois premières dispositions sont un gage d'accessibilité du marché à de nouveaux entrants, en les protégeant notamment d'un potentiel abus de position dominante de la part des opérateurs intégrés.

La philosophie de ces directives est commune aux différentes décisions prises par le parlement européen et la commission : il s'agit de créer un marché unique en Europe qui favorise la libre circulation des biens et des personnes. Or l'existence de monopoles est un frein évident à ce principe fondateur de l'Union Européenne. Le développement des relations et l'intégration progressive des différents états membres entre eux passent donc par une ouverture de leurs marchés nationaux et donc parfois par la fin de monopoles.

Transposées progressivement dans les différents droits nationaux des pays membres, ces directives et le processus de libéralisation du secteur qui en découle, changent complètement la donne au sein de l'industrie électrique. En effet, cela signifie concrètement la fin des

monopoles de nombreux producteurs nationaux (France, Italie, Allemagne, Benelux...). Il s'agit d'une véritable révolution culturelle et économique pour la majorité des pays membres.

Le but recherché par cette libéralisation est bien entendu un meilleur fonctionnement du marché (via une meilleure adaptation de l'offre et de la demande), une meilleure gestion de ce secteur (via une maîtrise des investissements et des coûts) et au final une baisse des prix pour les consommateurs. Il s'agit également d'éviter une concentration trop forte de pouvoir de marché de certains grands acteurs.

3.1.2) Les spécificités de l'électricité et de son commerce

Il nous est utile de rappeler quelques informations essentielles à la compréhension de ce marché. Ces spécificités tiennent aux caractéristiques du produit concerné : l'électricité est un bien aux propriétés bien particulières.

- L'électricité est tout d'abord un bien homogène que l'on peut considérer comme une commodité.

Il est en effet difficile de distinguer un kWh ou un électron d'un autre. Le moyen de production (nucléaire, charbon...) ou la source de l'énergie (renouvelable ou non) ne sont pas encore suffisamment pris en compte (ils le sont progressivement avec la labellisation de l'énergie verte ou encore l'intégration des coûts externes comme l'émission de CO²...). La principale distinction de l'électricité repose donc sur son prix de vente.

- Il s'agit ensuite d'un bien qui ne se stocke pas.

Il est en effet impossible de conserver de l'énergie électrique dans l'attente d'une consommation future. Seuls l'hydraulique de lac (barrages de retenues en montagne) et quelques stations de pompage permettent de stocker de l'eau, qui peut ensuite servir à produire de l'électricité, mais il s'agit de quantités souvent marginales et dépendantes également de conditions pluviométriques. Ainsi, la non-stockabilité de l'électricité oblige à assurer un équilibre constant entre le soutirage (la consommation) et l'injection (la production) au sein d'un réseau électrique.

- L'électricité est un bien qui se transporte mal.

Transporter de l'énergie nécessite des infrastructures très lourdes comme un réseau de transport à haute tension ou de distribution et un équilibrage constant de la tension afin d'assurer sa stabilité. De plus, il existe des pertes de puissances importantes générées par la résistance du câble conducteur, appelées « pertes en lignes ».

- Enfin la demande d'électricité a une très faible élasticité au prix.

L'électricité est aujourd'hui un produit de base voir de première nécessité pour une économie, une entreprise ou un ménage. Excepté pour les électro-intensifs (industriels pour qui l'électricité représente une des charges principales : aluminium, acier, chimie, papeterie...), le niveau des prix influence peu le niveau de la demande.

Ainsi au sein de cette industrie de réseaux, nous constatons qu'il s'agit d'un marché imparfait au sens économique du terme.

Nous retiendrons qu'il existe en outre différents moyens de production d'électricité ayant chacun des spécificités propres. L'arbitrage entre les utilisations des différents moyens de production sera fonction de la flexibilité de démarrage de la production (lente et sur de longues durées ou très rapides mais sur des périodes courtes) mais aussi du coût et de la disponibilité du combustible ou de la ressource utilisée (prix du gaz, du fuel ou disponibilité de l'eau, ou du vent...).

3.1.3) Les différents moyens de production d'électricité

La production d'électricité peut être réalisée par différents moyens. Les plus répandus sont la production thermique et mécanique. Il s'agit dans les deux cas de transformer une forme d'énergie en énergie électrique via la rotation d'un alternateur. L'énergie primaire peut être alors la combustion de ressources fossiles (charbon, gaz, fuel...) ou nucléaire (uranium) ou l'utilisation de forces naturelles (eau et vent essentiellement).

Les principaux moyens de production d'électricité en Europe sont :

- Les centrales nucléaires qui assurent 34 % de la production au sein de l'UE. Il s'agit de faire chauffer de l'eau et créer de la vapeur via l'énergie dégagée par le cœur d'un réacteur nucléaire qui entraîne ensuite un alternateur. Développée principalement au

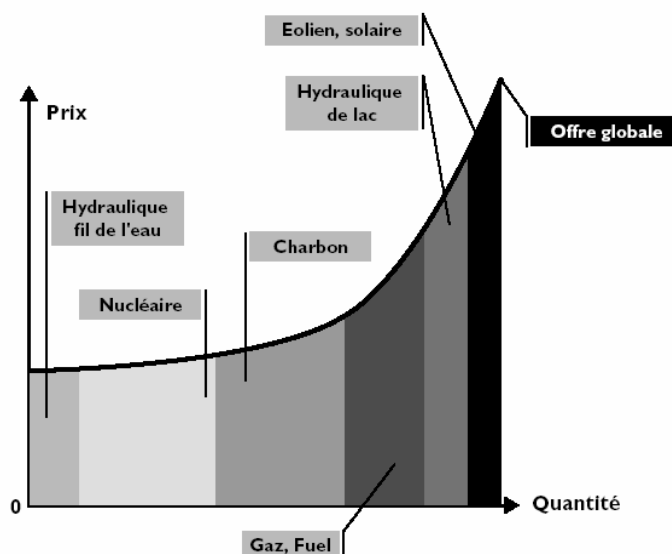
cours des années 70 et 80, la filière nucléaire est aujourd'hui fortement contestée pour des raisons écologiques et politiques liées aux risques d'accidents (Tchernobyl, Three Miles Island, menaces d'attaques terroristes...) et à la gestion des déchets radioactifs sur des millions d'années.

- Les centrales au charbon utilisent la houille comme combustible. Il s'agit d'un des procédés les plus anciens pour produire de l'électricité. Ces centrales au charbon ont fait l'objet de progrès techniques importants mais restent fortement émettrices de gaz CO₂ (dioxyde de carbone), responsable de l'effet de serre dans l'atmosphère.
- Les centrales au fioul, correspondent généralement à des petites unités (< à 50 MW) permettant de produire de l'électricité grâce à un moteur diesel. Cette technique représente environ 7 % de la production totale de l'Union Européenne.
- Les centrales ou turbines à cycles combinés gaz – vapeur (CCGT, TGV), ont connu un développement très important au cours des années 80 et 90. Ces centrales à haut rendement utilisent le gaz comme combustible pour produire de l'électricité : La chaleur dégagée par la turbine est également récupérée pour produire de la vapeur et donc de l'électricité ou alors servir comme fluide industriel (on parle alors de co-génération : électricité et chaleur). Il s'agit d'une technique en fort développement pour des raisons économiques (coût d'investissement limité, prix du gaz compétitif, rendement performant), pratique (flexibilité de la production, taille de la centrale) et écologique (émission de CO₂ plus faible que le fuel ou le charbon). Représentant 18 % de la production électrique de l'Union Européenne, cette technologie pourrait selon certains analystes représenter jusqu'à 30 % de la production en 2020.
- Les centrales hydrauliques utilisent la force motrice de l'eau comme générateur. Energie renouvelable largement exploitée en Europe (12% de la production européenne), l'hydraulique est traditionnellement composée de centrales « au fil de l'eau » (barrage sur un fleuve ou une rivière) et « de lac » (retenue d'eau en montagne).

- Les fermes éoliennes sont des installations limitées aujourd'hui (quelques pourcents de la production européenne ~ 1-2 %) mais qui connaissent un essor important notamment grâce à de fortes incitations gouvernementales. Un des objectifs du protocole de Kyoto visant la réduction des gaz à effets de serres s'est traduit par une volonté politique de porter à 21 % la part des énergies renouvelables dans la production électrique européenne.
- Les autres moyens de production (photovoltaïque, géothermie, biomasse, biogaz...) restent encore très marginaux.

Il nous est nécessaire de préciser que ces différents moyens de production n'ont pas les mêmes caractéristiques économiques comme le coût de l'investissement initial, la taille de la capacité disponible, la durée de vie de l'outil, le rapport coûts fixes/ coûts variables, ou encore la flexibilité de la production... (cf. Figure 27).

Figure 27 : Courbe d'offre (coût marginal selon disponibilités)



(Source : Chevalier & Rapin, Les réformes des industries électrique et gazière en Europe, p. 36.

Institut de l'Entreprise, Juillet 2004)

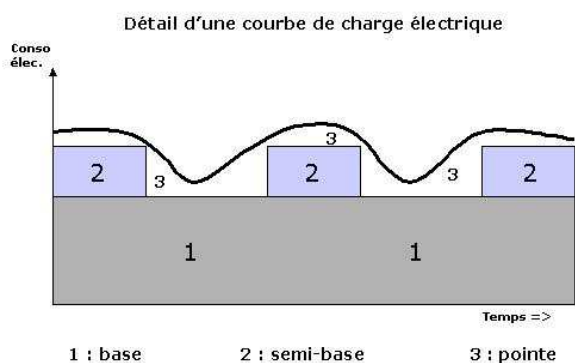
Ainsi par exemple, une centrale nucléaire coûte plusieurs milliards d'euros d'investissements et nécessite près de dix ans pour une mise en service. Une fois en place, elle peut développer une capacité de production comprise entre 1000 et 1400 MW, et ceci durant 40 à 50 ans. Une fois démarrée la production de la centrale est très peu flexible mais a un faible prix du KWh.

A l'opposée une centrale au fioul dont la production est très flexible et rapidement opérationnelle, nécessite un investissement plus faible, mais dispose d'une capacité souvent plus limitée et d'un coût de production plus élevé.

Pour faire face à la demande, on utilisera différents outils selon leur flexibilité ; par exemple :

- La demande de « base » (appelée aussi « ruban »), constante et régulière sera assurée par des centrales nucléaires, de l'hydraulique au fil de l'eau et pendant l'hiver par de grosses centrales au charbon.

- La demande dite de « semi-base » (appelée aussi « blocs ») sera, pour sa part, assurée par des productions plus souples comme les turbines au gaz, ou les centrales au charbon.



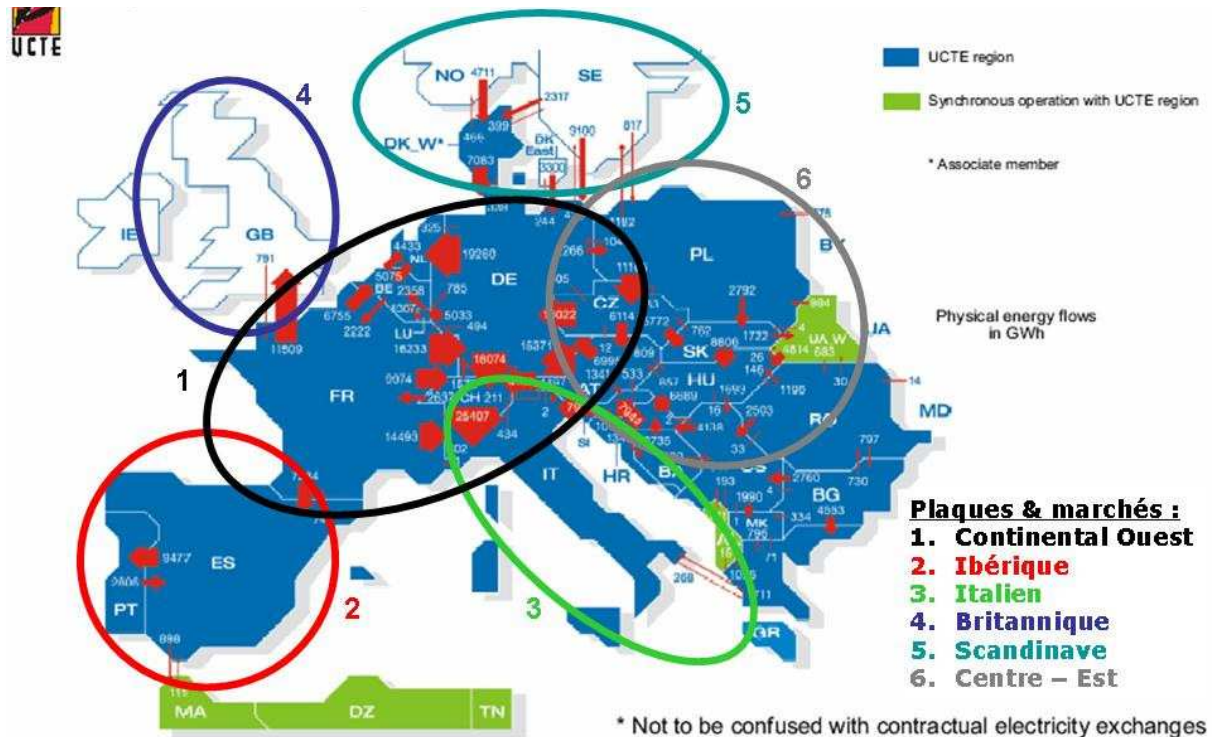
- Enfin pour les « pics » ou la demande « de pointes » (appelée aussi « dentelle »), l'hydraulique de lac et les centrales au fioul seront alors utilisées.

1.4) Le transport de l'électricité en Europe et l'existence de plusieurs marchés locaux.

Nous l'avons souligné l'électricité est un produit qui se transporte mal. Cependant afin d'assurer la sécurité d'approvisionnement de certaines régions frontalières, des interconnexions entre différents réseaux nationaux ont été développées. Ces interconnexions ont été plus ou moins développées selon les caractéristiques du relief environnant et selon les relations entre les opérateurs nationaux. Ainsi les barrières naturelles que sont les chaînes montagneuses des Pyrénées et des Alpes, concourent directement à l'isolement des marchés ibériques et italiens. A l'inverse, les marchés français, allemands et du Benelux ont pu plus facilement développer des relations d'échanges entre leurs réseaux.

Si les flux électriques peuvent maintenant être généralisés en Europe, ils restent particulièrement concentrés sur certaines zones d'échanges où les interconnexions sont les plus développées. Caractérisé par des disparités en termes de capacités de production (type et quantité disponibles), le marché européen reste encore une juxtaposition de régions électriques (appelées « plaques électriques ») plus ou moins bien interconnectées.

Figure 28 : Les flux physiques d'électricité (zone UCTE) et les « plaques électriques » européennes



(Source : fond de carte UCTE, 2005)

Ainsi, au-delà des frontières politiques, ce sont bien les frontières géographiques et physiques qui matérialisent le mieux l'organisation du marché européen de l'énergie (cf. Figure 28).

Plus localement, la libéralisation européenne du secteur de l'énergie associée aux spécificités de ce produit particulier a provoqué une réorganisation complète de la filière électrique française.

3.2) La nouvelle organisation du marché français de l'électricité suite à sa libéralisation

Le processus de libéralisation s'est traduit en France par une recomposition complète du secteur. D'une situation de monopole public et intégré, le marché français de l'électricité s'est retrouvé découpé en différents maillons interconnectés.

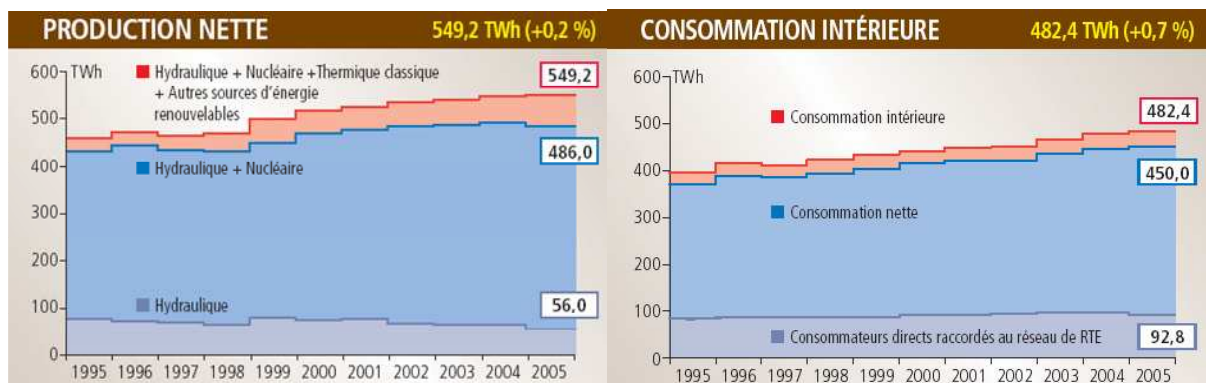
3.2.1) La nouvelle organisation d'un des plus grands marchés européens

Longtemps dominé par un unique opérateur, EDF, en situation de monopole sur la production, le transport, la distribution et la commercialisation, le passage à la concurrence est synonyme de révolution conceptuelle dans le secteur électrique. Il s'agit en effet d'une transformation structurelle et en profondeur de l'organisation d'un des plus grands marchés électriques.

Le deuxième marché électrique européen

En terme de consommation, le marché français (482 TWh/an en 2005, cf. Figure 29) est le deuxième marché électrique en Europe (environ 2500 TWh, au total), derrière l'Allemagne (554 TWh, en 2004) mais loin devant le Royaume-Uni (357 TWh), l'Italie (322 TWh) ou encore l'Espagne (235 TWh). La taille du pays mais aussi l'encouragement à l'utilisation de l'énergie électrique (d'origine nucléaire à 78%), au lieu du gaz naturel, expliquent en partie cette situation.

Figure 29 : Production nette et consommation d'électricité en France



(Source : RTE, L'énergie électrique en France, en 2005)

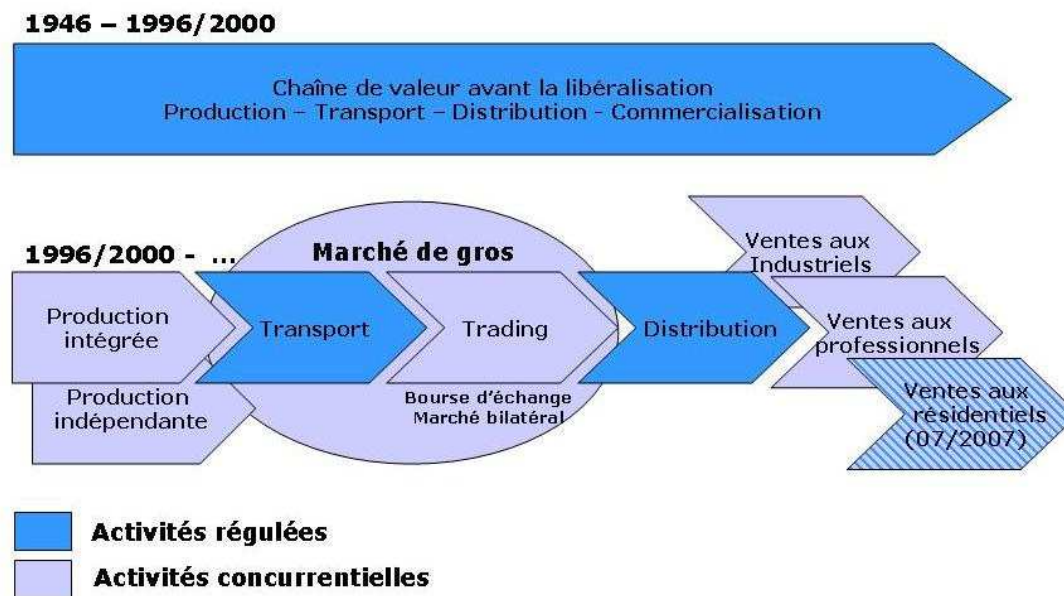
Ainsi, de part son histoire, son organisation et son pilotage au cours des dernières décennies, et à travers notamment la construction d'un important parc de production hydraulique puis nucléaire, le marché français est devenu largement exportateur (solde de plus de 60 TWh, en 2005).

Un processus de dé-intégration ou d'« unbundling »

La mise en œuvre du processus de libéralisation n'est pas envisageable pour toutes les activités au sein de la filière électrique. Il existe au sein de cette industrie de réseaux des structures et infrastructures qui n'ont pas d'intérêt économique à être mis en concurrence. Il

en va essentiellement du réseau de transport par lequel transitent les très hautes et hautes tensions (400 000 volts) et des réseaux de distribution qui alimentent les entreprises et les consommateurs. Ces deux activités sont donc restées sous contrôle monopolistique : RTE : Réseau de Transports de l'Electricité puis principalement EDF-GDF Réseau Distribution (ex-EDF-GDF Services) et quelques Entreprises Locales de Distribution (appelées aussi Distributeurs Non Nationalisés, DNN).

Figure 30 : La chaîne de valeur du secteur électrique avant et après la libéralisation

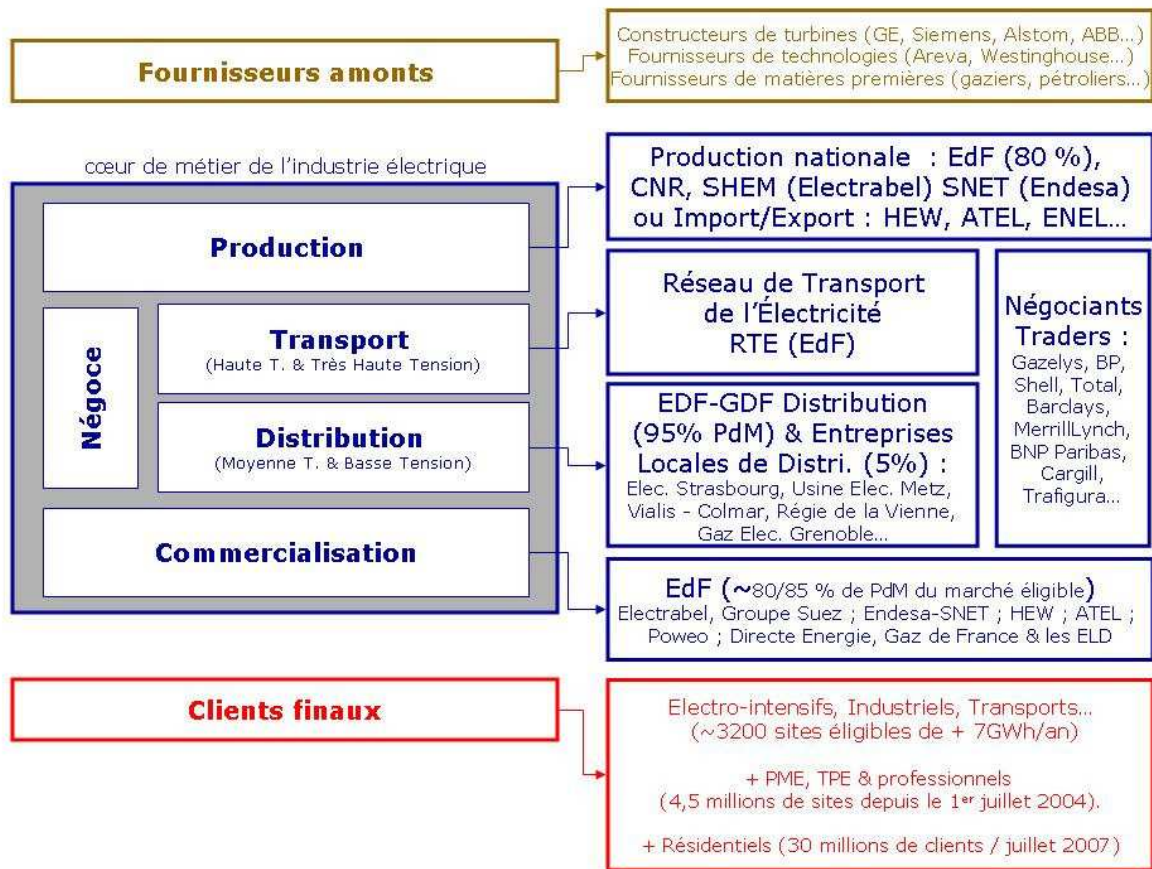


(Source : D'après Powernext, 2002)

Ainsi pour permettre l'introduction de la concurrence au sein de l'industrie électrique, une décomposition des métiers, appelée aussi dissociation (unbundling) a été mise en œuvre (cf. Figure 30). La concurrence se situe ainsi principalement au niveau de la production et de la commercialisation (vente de contrats de fournitures d'électricité).

Une nouvelle activité commerciale s'est également développée entre les producteurs et les fournisseurs de l'électricité : les négociants, appelés également « traders ». Cette nouvelle activité intermédiaire de négoce permet notamment de faciliter et fluidifier les échanges entre producteurs et commercialisateurs. La fin du monopole a ainsi fait naître ou apparaître toute une série de nouveaux acteurs présents à la fois dans la production ou la fourniture, mais aussi dans les activités d'intermédiaires (cf. Figure 31 et Tableau 31).

Figure 31 : Des nouveaux acteurs sur une filière recomposée



Si la France, dans une tradition de centralisation, a choisi de conserver un opérateur unique (EDF via RTE et EDF Distribution) pour assurer les activités sous monopole (transport et distribution), d'autres pays dans une optique de régionalisation, ont confié ces activités régulées à des acteurs locaux. Ainsi en Allemagne par exemple, les grands producteurs (EON, RWE, Vattenfall-HEW et EnBW) sont également opérateurs de réseaux de transport (cf. Figure 32, Tableau 32).

La libéralisation du marché de l'électricité s'accompagne donc clairement d'une complexification de la situation et particulièrement en France, jusqu'ici habituée à un opérateur public, intégré et doté d'un monopole sur l'ensemble du pays.

**Tableau 31 : Liste des acteurs identifiés sur le marché français (fourniture ou négoce)
au cours de la période 2003 – 2006**

(Croisement à partir de : Déclaration CRE – 2003, EdF distribution – 2004,
Responsables d'équilibre / RTE- 2005, Membres de Powernext 2003 - 2006).

Les producteurs (et filiales de trading) & fournisseurs (30) :

Français :

Compagnie Nationale du Rhône / Energie du Rhône
Direct Energie SA
Electricité de France / EDF Trading Ltd
Poweo
SNET

BeNeLux :

Electrabel
Essent Energy Trading BV.
Delta Energy BV
Nuon N.V.
SPE s.a.

Suisses :

Aar et Tessin SA d'Electricité (ATEL)
Avenis Trading SA (EOS)
Axpo SA / NOK
BKW-FMB Energie SA
EGL - Electricité de Laufenbourg SA

Allemands, Autrichiens :

E.ON Energie AG / E.ON Sales & Trading GmbH
EnBW Trading GmbH
RWE Solutions France / RWE Trading -Innogy Plc
Verbund

Norvège, Suède (Via DE ou NL) :

Norsk HydroEnergy AS
Statkraft Markets GmbH
Vattenfall Trading Services GmbH / HEW

Espagnol, Portugais :

EDP Energias de Portugal SA
Endesa Energia / Endesa Trading, S.A
Hidroelectricita del Cantabrico
Iberdrola S.A.
Union Fenosa Generacion S.A.

Italiens :

Enel Trade
AEM Trading
Edison Trading Spa

Les gaziers ou pétro-gaziers (7) :

BP Groupe
Distrigaz SA
ENI Divisione Gas & Power / ENI Power
Gaz de France
Ruhrgas AG
Shell Energy Trading Ltd.
Total Gas & Power North Europe SA

Les traders en énergies (18) :

Accord Energy Ltd. / Centrica Energia
Aquila Energy Limited
Barclays
BNP Paribas
Cargill International SA
Danske Commodities A/S
Duke Energy International (Europe) Ltd
Energ.it S.p.A
Eurowatt-Commerce S.A
Gaselys (GDF / Société Générale)
IMC Trading BV
J.Aron & Company.
Kalibra XE
Morgan Stanley Capital Group
Sempra Energy Europe Ltd.
Trafigura Electricity Italia S.r.l.
TXU Europe Energy Trading BV
Trianel European Energy Trading GmbH

Les fournisseurs de services énergétiques (3) :

Cofathec
Dalkia & Edenkia
Elyo SA & Soven S.A.

Le spécialistes des énergies renouvelables (éolien essentiellement) (4) :

Compagnie Du Vent
Eole - Res
Feux Doux
Wind Energy Production

Les régies – distributeurs locaux (ELD) (12) :

Electricité de Strasbourg
Elektra Birseck Münchenstein (EBM)
Energie SaarLorLux
Gaz de Barr
Gaz Electricité de Grenoble
GEdia (Régie de Dreux)
Régie d'Electricité de Seyssel
Régie d'Electricité d'Elbeuf
Régie Municipale de l'Aire sur Adour
Régie Electrique de Thônes
Sorégie Régie d'électricité de la Vienne
Usine Electrique de Metz

Figure 32 : Situation des principaux acteurs du marché européen de l'énergie en 2004

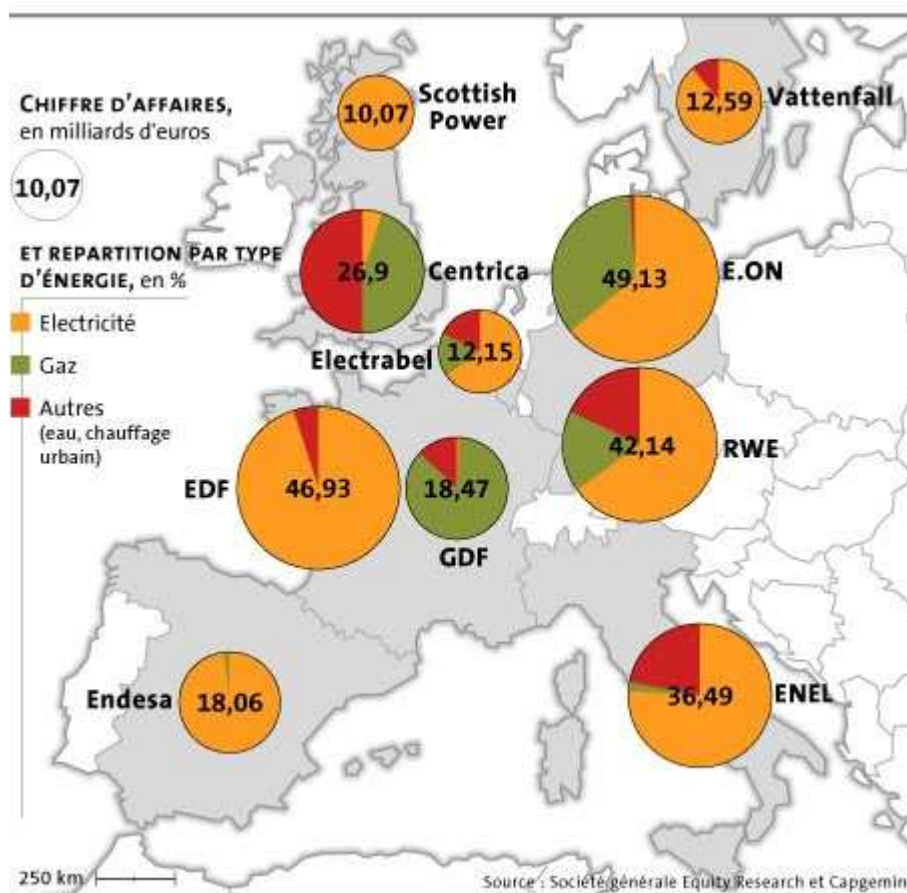


Tableau 32 : Activité des principaux acteurs du marché européen de l'énergie en 2004

	Chiffre d'affaires (M€)	% électrique	% gaz	% autres	Nbre de clients (millions)	Marché historique (en % du CA)	GW installés	% nucléaire
E.ON	49,130	64%	35%	1%	34.0	61%	44,283	14%
EDF	46,928	95%	0%	5%	42.0	63%	125,447	50%
RWE	42,137	66%	17%	18%	102.0	55%	34,957	18%
Enel	36,489	76%	2%	22%	31.9	95%	42,000	0%
Centrica	26,905	5%	45%	50%	17.7	90%	2,910	0%
Gaz de France	18,474	1%	86%	13%	12.4	92%	748	0%
Endesa	18,065	98%	2%	0%	22.0	63%	18,995	19%
Vattenfall	12,586	89%	0%	11%	5.8	36%	47,061	17%
Electrabel	12,148	65%	17%	18%	5.0	60%	28,193	24%

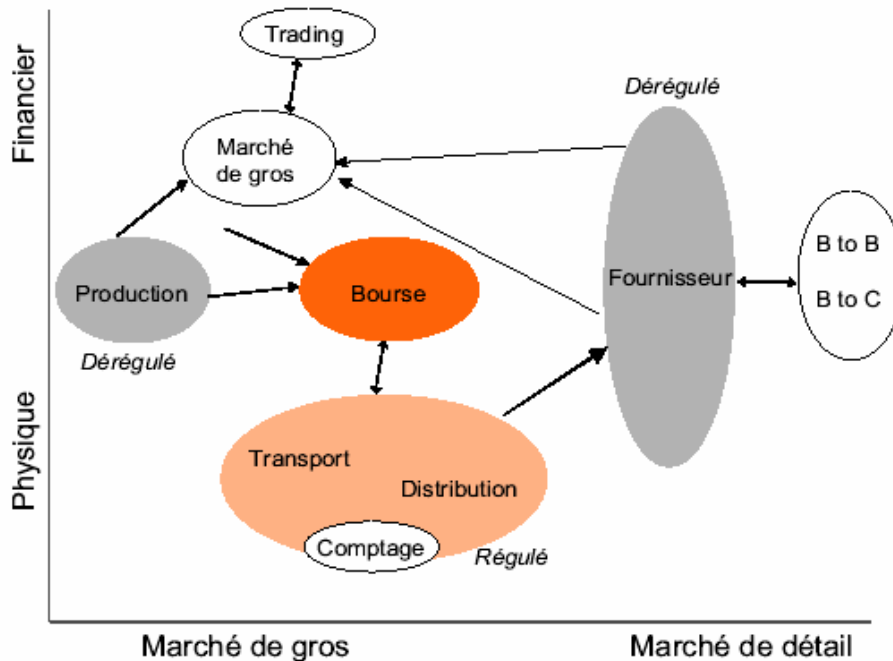
(Source : Capgemini / SG Equity Research. Observatoire Européen des Marchés de l'Énergie, p.55. 10/2005)

3.2.2) Un marché de gros et un marché de détail

Si l'ouverture du marché a provoqué un démembrement de la filière de l'électricité, elle a également créée l'apparition de nouvelles activités commerciales et donc de nouveaux marchés.

La distinction principale dans le secteur libéralisé de l'électricité réside entre le marché de gros (*wholesale*) et le marché de détail (*retail*) (cf. Figure 33).

Figure 33 : Fragmentation de la chaîne de valeur de l'énergie



(Source : Capgemini / SG Equity Research. Observatoire Européen des Marchés de l'Énergie, p.55. Oct. 2005)

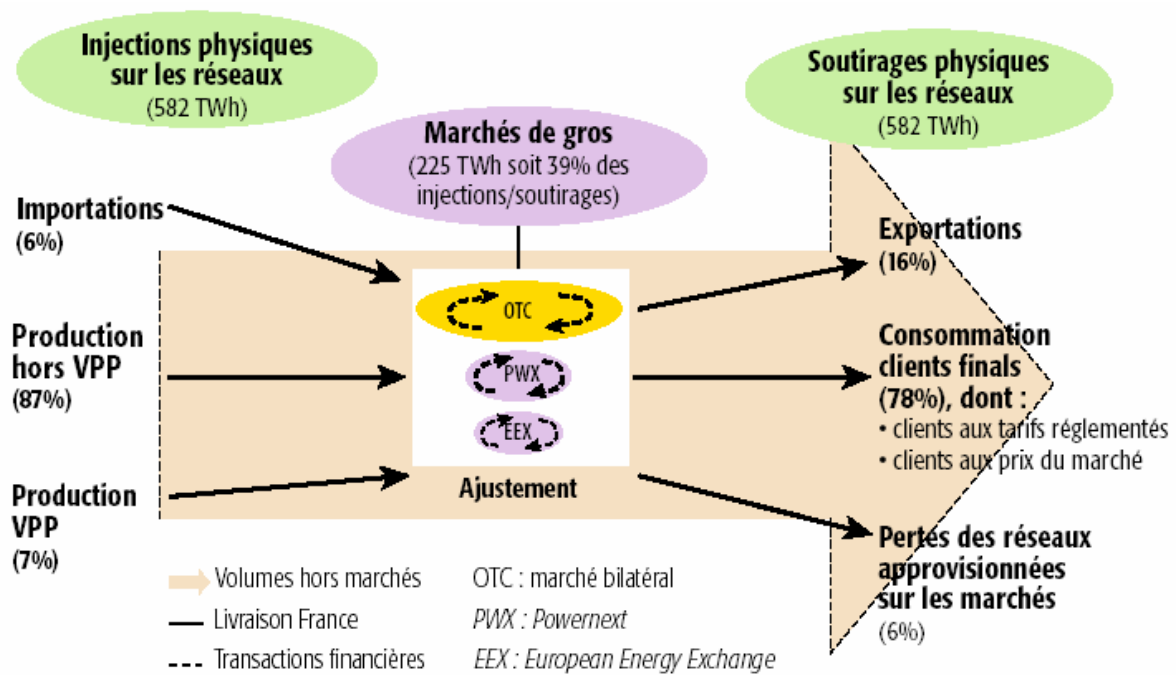
Le marché de gros : Production- Importation et/ou Négoce

L'apparition du marché de gros et des activités de trading qui y sont associées, est directement liée au processus de libéralisation et de *l'unbundling*. En effet, la libre activité de fourniture sous-entend l'accès à des volumes d'énergie à commercialiser. Or tous les fournisseurs ne sont pas directement des producteurs. Ils s'approvisionnent donc auprès de producteurs ou d'intermédiaires négociants. Par ailleurs, les plus grands producteurs ont tous développé leur propre activité de trading à côté de leur activité de production. Ces deux métiers se révèlent particulièrement complémentaires pour optimiser la valeur de la production selon les besoins du marché mais aussi sécuriser des approvisionnements en cas de capacités trop limitées.

Le marché de gros est principalement assuré par des transactions bilatérales, appelées aussi de gré à gré (*Over the Counter - OTC*) entre grands producteurs et via des courtiers (*brokers*). Un système plus transparent et plus fiable existe également au travers des bourses d'électricité (*power exchange*) comme Powernext en France, APX aux Pays-Bas ou EEX en Allemagne.

Sur ces bourses, différents marchés peuvent y être organisés (*Day-ahead* : achat du jour pour le lendemain, ou *Futures* : à terme), sur lesquels différents produits peuvent être échangés (sur le marché à terme : années, trimestres, mois...). Il existe enfin un marché de gros à plus court terme et quasi-instantané appelé marché d'ajustement. Géré par le Gestionnaire du Réseau de Transport, ce marché vise à garantir l'équilibrage permanent entre injections et soutirage sur les réseaux (cf. Figure 34).

Figure 34 : Le marché de gros français



(Source : CRE Rapport d'activité 2006 (données 2005), p.49)

Pour un opérateur sur le marché français de l'électricité, le marché de gros est un maillon essentiel. En effet, afin de prendre position, les intervenants ont peu d'options : la production locale, l'importation, ou un approvisionnement via le marché (OTC ou bourse).

La production électrique en France

Le marché de la production localisée en France reste très concentré. En effet, la nationalisation des activités électriques en 1946 a placé dans les mains de l'ancien monopole public l'essentiel des capacités de production. Aujourd'hui encore, EDF détient près de 90% des capacités de production disponibles en France.

Les actifs de production disponibles sont rares. A côté d'Electricité de France (EDF – 99 890 MW / ~ 477 TWh) seuls trois producteurs significatifs existent :

- La Compagnie Nationale du Rhône (CNR – 2 900 MW / ~ 16 TWh),
- La Société Nationale d'Electricité et de Thermique (SNET – 2 600 MW / ~ 8,5 TWh),
- La Société Hydro-Electrique du Midi (SHEM - 800 MW / ~ 1,8 TWh).

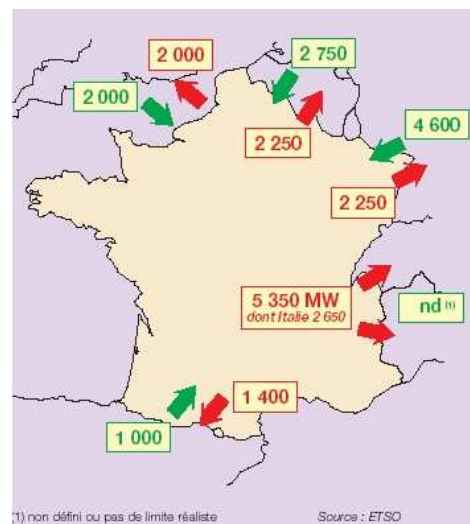
Dès l'ouverture du marché, les grands opérateurs européens intéressés par le marché français de l'électricité ont naturellement cherché à s'associer ou à prendre directement le contrôle de ces producteurs potentiellement « indépendants » d'EDF. C'est par ces opportunités que le franco-belge Electrabel, Groupe Suez et l'espagnol Endesa ont réussi à prendre pied sur le marché français.

Longtemps en surcapacité, le territoire français a peu accueilli de nouveaux investissements dans la production d'électricité. Plus récemment, en 2004- 2005, à coté d'investissements plus marginaux dans les énergies renouvelables (fermes éoliennes, biomasse...) de nouvelles capacités significatives ont été mises en service notamment par Gaz de France (Centrale DK6 de 790 MW, à Dunkerque en partenariat avec Arcelor qui en utilise 250 MW) et Total (Centrale de Cogénération de Gonfreville, 250 MW).

Les importations d'électricité

Figure 35 : Interconnexion hiviers 2003-2004 en MW

Comme le souligne la CRE dans son rapport annuel 2004, « la quasi-totalité des infrastructures de transport d'électricité ont été construites avant la directive européenne de 1996, dans le contexte des monopoles intégrés. Elles ont donc été dimensionnées pour assurer en priorité le secours mutuel des sociétés d'électricité et permettre l'exécution de contrats conclus à long terme. Elles ne sont généralement pas adaptées pour faire face à l'augmentation des échanges transfrontaliers d'énergie électrique, qui découle d'un marché unique ».



(Source : CRE Rapport Annuel 2004, p.61)

Les interconnexions aux frontières (cf. Figure 35) entre les pays européens permettent seulement à la marge la mise en place d'un réel import-export de l'électricité. De plus la taille (surcapacité) et la structure des actifs de production en France (hydraulique et nucléaire) associés à des différentiels de prix de marché avec les voisins italiens ou espagnols limitent très fortement l'attractivité de l'exportation d'électricité vers le marché français.

Le trading d'électricité

Pour un opérateur, la dernière option pour disposer d'énergie à revendre, reste le marché de gros via le marché bilatéral (OTC) ou la bourse d'électricité (Powernext). Il est très risqué pour un opérateur de dépendre uniquement d'approvisionnement issu du marché de gros. Les expériences étrangères (traders américains, fournisseurs low cost...) ont montré que pour fournir de l'énergie à des clients éligibles, la disposition d'actifs de production est un facteur clé de succès. En effet, l'offre est souvent rare (Powernext a ainsi atteint des volumes d'environ 7,5 TWh/an en 2003, puis 14,4 TWh en 2004 et 20 TWh en 2005) et les marges pour un commercialisateur y sont très faibles voire parfois non compétitives. Ainsi les prix pratiqués sur le marché de gros français dépassent depuis fin 2003, début 2004 les tarifs régulés fixés par l'Etat à EDF.

Afin de favoriser la concurrence sur des marchés où la production est entre les mains de quelques acteurs, la commission européenne et les régulateurs ont proposé, là où le nombre de concurrents n'était pas assez élevé : soit la vente forcée d'actifs de production comme en Italie, soit la mise en place de centrales dites « virtuelles » (Virtual Power Plant) constituées de droits de tirages sur des centrales existantes. Ces capacités de production, mises à la disposition de la concurrence, ont été vendues aux enchères. Ainsi EDF a été contraint par la Commission Européenne lors de son développement en Allemagne (acquisition de 34 % d'EnBW) de proposer progressivement jusqu'à 6000 MW (soit environ 40 à 45 TWh de production/an) en VPP. Certes limité, ce système a cependant permis de stimuler l'activité de nouveaux entrants en leur fournissant des capacités disponibles pour une commercialisation.

Le marché de détail : les clients éligibles

Dans le cadre de la directive européenne de 1996, puis de 2003, le marché français de l'électricité a été ouvert par phases successives à partir de 1999, même si officiellement, la loi française n'a statué sur ce point qu'en février 2000. Cela s'est concrètement traduit par l'abaissement progressif du seuil d'éligibilité des clients : des plus importants (>16GWh/an en février 2000) à tous les professionnels (au 1^{er} juillet 2004) puis enfin aux clients résidentiels (prévu au 1^{er} juillet 2007) (cf. Tableau 33).

**Tableau 33 : Les grandes étapes de l'ouverture à la concurrence
du marché français de l'électricité**

Date	Seuil d'éligibilité (en GWh/an)	Nombre de sites éligibles	Part du marché ouvert à la concurrence (en %)	Consommation équivalente (en TWh)
Février 1999	100	~ 200	20	90
Février 2000	16	~ 1500	30	130
Février 2003	7	~ 3200	37	170
Juillet 2004	Tous les professionnels	4,5 millions	70	300
Juillet 2007	Tous les clients y compris les résidentiels	30 millions	100	450*

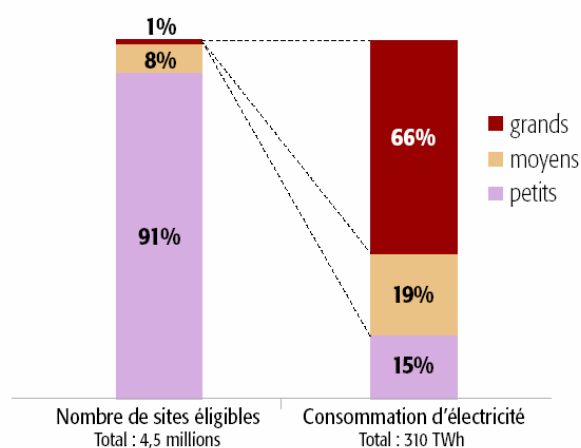
(* en 2005) Source : Electrabel, CRE.

Ce système a notamment permis d'ouvrir rapidement à la concurrence d'importants volumes de consommation, mais certes concentrés sur un nombre réduit de clients.

Figure 36 : Répartition de la consommation des sites éligibles, après le 1^{er} juillet 2004.

(Source : CRE Rapport d'activité 2006, p.63.)

Afin d'atteindre dès février 2000, un seuil de 30 % d'ouverture du marché français, l'éligibilité a été fixé aux sites ayant une volume de consommation annuelle supérieure à 16 GWh (16 millions de KWh). Ce seuil correspond en 2000, à un volume global d'environ 130 TWh (sur un marché total de 435 TWh) et à environ 1300/1500 sites. Il s'agit de sites industriels d'entreprises très fortement consommatrices d'énergie comme la chimie, la papeterie, la transformation des métaux (acier, aluminium...), les verreries, les cimenteries, le transport... Ces grands clients consomment à eux seuls plusieurs dizaines de TWh : ils sont appelés « électro-intensifs » (cf. Figure 36).



En février 2003, le seuil d'éligibilité a ensuite été abaissé aux sites consommant plus de 7 GWh / an. S'agissant de sites ayant des consommations unitaires plus faibles, le volume global de cette nouvelle population éligible n'a été que de 21 TWh.

La grande étape dans l'ouverture du marché français de l'électricité reste le 1^{er} juillet 2004. Depuis cette date, l'ensemble des professionnels (PME-PMI, artisans, commerçants, professions libérales...) est éligible. Cela représente près de 4,5 millions de sites qui peuvent librement choisir leurs fournisseurs d'énergie. L'ultime étape correspondant aux clients résidentiels a été fixée en France au 1^{er} juillet 2007.

Résumé et conclusion du Chapitre 3 et de la Première Partie

La réalisation de cette thèse de doctorat dans le cadre d'une convention CIFRE avec la société Electrabel France a très fortement influencé à la fois la problématique générale de notre recherche mais également le protocole et la méthodologie utilisée.

Nos activités en tant que « chargé de mission » auprès de la direction générale puis de la direction marketing & ventes, entre janvier 2003 et novembre 2006, ont donc été structurantes pour nous tant d'un point de vue professionnel qu'académique ! Notre travail d'intelligence économique, d'analyse marketing et de formation nous a directement permis de découvrir en profondeur le secteur énergétique européen et la trajectoire de ses principaux acteurs.

C'est dans le cadre de cette expertise sectorielle que s'est précisée notre problématique de recherche. Pour répondre à la question, « *comment évoluent les comportements concurrentiels d'anciens monopoles sur un marché en cours de libéralisation ?* », nous avons pu mettre en œuvre une méthode de recherche basée sur des études de cas longitudinales.

Cette première partie nous permet ainsi de proposer un cadre d'analyse des comportements concurrentiels sur un marché en cours de libéralisation.

Une revue de la littérature sur le thème de la dynamique concurrentielle et plus particulièrement de la compétition multimarchés, de la retenue mutuelle et des sphères d'influence, complétée par une approche institutionnelle (hors marché), doit nous fournir des clés de lecture adaptées à l'analyse d'un secteur particulièrement turbulent.

2^{ème} PARTIE :

L'ANALYSE DES STRATEGIES CONCURRENTIELLES DES ACTEURS DU MARCHE FRANÇAIS DE L'ELECTRICITE ENTRE 1999 & 2006

Cette seconde partie est structurée en quatre chapitres :

2^{ème} Partie : L'analyse des stratégies concurrentielles des acteurs du marché français de l'électricité entre 1999 & 2006		
Chapitre 4 : L'analyse du cas de l'ancien monopole dominant : EDF	Chapitre 5 : L'analyse des cas des principaux challengers : Electrabel & Endesa	Chapitre 6 : L'analyse des cas des autres anciens monopoles et des nouveaux entrants
Chapitre 7 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche		

CHAPITRE IV : L'ANALYSE DU CAS DE L'ANCIEN MONOPOLE DOMINANT : EDF

Avec le processus de libéralisation décidé au niveau européen, le monopole de l'électricité français, Electricité de France (EDF) a dû faire face à une nouvelle menace : la concurrence. Il s'agit d'une rupture profonde de l'environnement économique et social d'une organisation. La fin d'un monopole peut être ainsi une menace fatale pour une entreprise non préparée ou qui ne saurait pas réagir. Comme l'explique Pierre Gadonneix, « nouveau PDG » de la nouvelle « EDF SA », aux cadres de l'entreprise en décembre 2004:

« Au terme de près de 60 années d'existence, l'EPIC EDF nous laisse un héritage industriel inestimable, une image et une réputation que beaucoup peuvent nous envier. Mais les commodités du monopole en France sont désormais derrière nous. Avec la concurrence et le changement de forme juridique de l'entreprise, nous passons du fleuve aménagé à la pleine mer ».¹⁷

Pour mieux connaître et comprendre quels ont été les comportements concurrentiels de ce géant français de l'énergie face à l'ouverture de son marché, nous allons étudier de manière détaillée le profil de cet acteur ainsi que ses mouvements et évolutions sur la période 1999 – 2006, c'est-à-dire les réelles premières années de concurrence sur le marché français de l'électricité. Pour conduire ce travail nous structurerons notre approche autour de trois conduites stratégiques développées par EDF :

1. La restructuration du groupe : Pour comprendre la stratégie de l'entreprise, il est utile de partir de l'interne, à savoir la métamorphose d'un ex-monopole public en un grand groupe énergétique européen. En effet, un des plus grands chantiers lié à la

¹⁷ Enerpress N°8726 du 22/12/04. Texte du discours prononcé par P. GADONNEIX devant ses cadres.

libéralisation du marché a été la conduite du changement de l'organisation interne afin de réussir l'adaptation du métier et des équipes à une nouvelle culture concurrentielle. Nous étudierons ces éléments en suivant notamment les changements d'équipes dirigeantes, les plans stratégiques mis en place et la gestion des équilibres financiers.

2. La prise de position à l'international : Ce choix stratégique a permis dans un premier temps à EDF de se développer des relais de croissance. Le groupe EDF est ainsi parti à la conquête de parts de marché et de nouvelles positions concurrentielles un peu partout sur la planète, puis essentiellement en Europe. Grâce à son influence en France, et indirectement grâce au poids français au sein de l'UE, EDF a pu bénéficier d'un « timing » favorable lui assurant un développement européen, financé en partie par une ouverture au minimum du marché français.
3. La maîtrise de son marché domestique : Devant faire face à une ouverture inéluctable de son marché intérieur et à une pression croissante de nos voisins européens, EDF s'est finalement résolue à ouvrir son marché, mais en prenant le temps de réorganiser son offre et notamment en limitant l'accès du marché à ses concurrents, contrôlant ainsi les nouvelles règles du jeu.

Section 1 : La restructuration d'EDF : Une vue en trois temps

- 1.1) 1999 – 2002 : Le cheminement vers la grande ouverture du marché
- 1.2) 2003 – 2004 : Le rétablissement financier et l'impératif concurrentiel du 1^{er} juillet 2004
- 1.3) 2004 – 2006 : EDF SA & le début de l'ère Gadonneix

Section 2 : L'établissement progressif d'une sphère d'influence

- 2.1) La construction d'un groupe énergétique européen
- 2.2) Le détail des prises de positions d'EDF en Europe

Section 3 : La maîtrise des nouvelles règles du jeu concurrentiel

- 3.1) Une fine gestion de l'image du groupe et de ses relations institutionnelles
- 3.2) Le maintien d'une position dominante et le contrôle des concurrents...
- 3.3) ... Le temps de réorganiser l'offre commerciale et préparer l'avenir

Chronologie sélective de l'activité d'EDF entre 1998 & 2006

Source : Sélections des Index 98 – 06 de PétroStratégies, l'hebdomadaire de l'énergie.
<http://perso.orange.fr/petrostrategies/publ/publi.html>

- 12/01/1998 EDF et GDF s'associent pour s'implanter en Autriche dans un projet de cogénération
- 22/06/1998 EDF voudrait devenir une société multiservices, multi- énergies
- 07/12/1998 EDF se développe dans la distribution en Europe par l'acquisition de London Electricity
- 21/12/1998 Paris arme EDF pour la concurrence sur un marché français libéralisé
- 01/02/1999 Le feu vert de l'UE pour l'achat de London Electricity par EDF
- 21/06/1999 Le dernier achat augmente la part d'EDF d'Angleterre et le marché de l'offre du Pays de Galles à 12%
- 12/07/1999 EDF et Louis Dreyfus s'associent dans le trading d'énergie en Europe
- 29/11/1999 EDF entre dans le marché allemand avec l'acquisition de la part de EnBW
- 27/12/1999 EDF dit être le leader de la fourniture d'électricité en Grande-Bretagne
- 17/01/2000 EDF veut réaliser la moitié de son chiffre d'affaires hors de France et hors électricité
- 24/01/2000 Allemagne: EDF finalise l'achat de 25.01% dans EnBW
- 31/01/2000 Edison Gas conquiert un marché de 2-3 Gm3/an en Italie
- 21/02/2000 EDF crée un comité des utilisateurs du réseau
- 06/03/2000 Réorganisation de la direction International d'EDF
- 20/03/2000 London Electricity (EDF) achète une centrale au gaz
- 24/04/2000 EDF acquiert 51% dans un projet de centrale au Mexique
- 05/06/2000 Nouveau Tandem EDF-GDF, cette fois dans la cogénération en Pologne
- 12/06/2000 Royaume-Uni : EDF et Virgin vont vendre des kWh sur Internet
- 26/06/2000 EDF et Vivendi combinent leurs activités liées aux services énergétiques
- 09/10/2000 L'UE ouvre une enquête approfondie sur le rachat d'EnBW par EDF et OEW
- 23/10/2000 EDF va tripler sa capacité de production au Royaume-Uni
- 01/01/2001 EDF vend des logements à la Deutsche Bank pour Md773
- 22/01/2001 Bouygues rachète les 14% de Saur détenus par EDF
- 29/01/2001 La Commission européenne pourrait donner son feu vert à l'alliance EDF-EnBW
- 12/02/2001 EDF a reçu le feu vert de la Commission pour acquérir 34% du capital d'EnBW
- 05/03/2001 EDF prend le contrôle de l'argentin Edenor
- 05/03/2001 EDF achète 35% d'une centrale polonaise avec EnBW
- 19/03/2001 EDF, GDF, TotalFinaElf: des approches différentes du dossier français des alliances
- 19/03/2001 EDF réorganise son comité exécutif pour "optimiser" son fonctionnement
- 14/05/2001 Edf acquiert 89% d'une centrale électrique
- 11/06/2001 La droite Française privatisera EDF et GDF si elle reprend le pouvoir en 2002
- 18/06/2001 EDF entre dans le négoce physique de gaz en Europe
- 18/06/2001 EDF a atteint un but via Montedison: démontrer que son statut actuel est intenable
- 25/06/2001 EDF veut faire d'Edison le 2e énergéticien d'Italie derrière Enel et lui fournir des débouchés gaziers extérieurs
- 25/06/2001 EDF se fixe un objectif de 2000 MW d'éolien installés d'ici 2010 en France
- 02/07/2001 Edison Gas s'est hissé au rang du 2e fournisseur de l'Italie à l'Horizon 2008-10
- 09/07/2001 Fiat et EDF scellent le sort du 2e pôle énergétique de l'Italie
- 30/07/2001 Bruxelles pourrait exiger d'EDF des cessions de capacité en France pour approuver l'OPA d'Italenergia sur Montedison
- 10/08/2001 EDF n'augmentera pas sa part de 34,5% dans EnBW
- 03/09/2001 L'UE donne feu vert à l'OPA de Fiat/EDF sur Montedison
- 10/09/2001 EDF s'allie aux grecques HE&D et PFI pour construire une usine CC de 440 MW
- 24/09/2001 EDF fait étalage de ses pertes: 12% éligibles infidèles et 12% de production concurrente
- 24/09/2001 EDF a vendu avec succès une capacité de 1200 MW en "centrales virtuelles"
- 01/10/2001 Iberdrola aurait remporté un droit de tirage de 60MW aux enchères d'EDF
- 08/10/2001 EDF acquiert 10% de SPE et devient son "partenaire stratégique"
- 08/10/2001 Hidrocantabrico: oui à l'entrée d'EDF si la connexion France-Espagne quadruple
- 15/10/2001 Italie: Edison crée une JV de distribution de gaz
- 22/10/2001 France: 81% des éligibles ont renégocié leur contrat de fourniture d'électricité
- 22/10/2001 France: RTE et EDF fixent par 56 protocoles leurs relations
- 29/10/2001 France: 2e tranche de 500MW mise aux enchères par EDF
- 05/11/2001 Edison veut acquérir Eurogen auprès d'Enel et gagner 3500 MW de capacité
- 26/11/2001 EDF rachète les activités de distribution électrique de TXU au R.-U. pour 2,12 milliards d'euros

17/12/2001 EnBW finalise l'achat du pôle énergie de Lonza
 21/01/2002 EDF se réorganise en centres de résultats adaptés à un marché mondial et ouvert
 28/01/2002 Edison vendra cette année, tout ce qui n'est pas énergie
 11/03/2002 EnBW place sa priorité dans le gaz avec Eni
 25/03/2002 Via Edipower, Edison acquiert Eurogen, le 2e producteur italien, pour Ge3,7
 08/04/2002 Les résultats nets d'EDF pour 2001 sont en baisse de 26,3%
 08/04/2002 Les objectifs d'EDF restent de "passer d'électricien à énergéticien" international
 15/04/2002 Montedison devient Edison et prévoit de lever Ge2 en 2002
 06/05/2002 EDF cède 27,7% d'Edasz à E. On
 24/06/2002 Les privatisations partielles d'EDF et de GDF reviennent à l'ordre du jour
 24/06/2002 EDF en position de force sur 70% du marché européen de l'électricité
 01/07/2002 Les concurrents ont arraché 20% du marché électrique à EDF
 08/07/2002 Paris annonce l'ouverture "progressive" du capital d'EDF et de GDF
 09/09/2002 EDF en Europe: 11 millions de clients et 30 500 MW installés hors de France
 23/12/2002 Edison aura désinvesti Ge7 avec la vente de Béghin-Say
 20/01/2003 EDF se concentre sur cinq pays prioritaires d'Europe de l'Ouest dans l'électricité et le gaz
 10/03/2003 Edison consolide ses activités stratégiques et cède G7 dollars d'actifs
 17/03/2003 Edison va doubler sa capacité à 14000 MW d'ici 2007
 24/03/2003 Edison change de logo en changeant de stratégie
 28/04/2003 Edison cède à Petronas sa part dans le permis WDDM et le projet GNL d'Egypte
 12/05/2003 Statoil va livrer 1 Gm3/an de gaz à EDF sur 15 ans, à Zeebrugge, libre de circulation
 16/06/2003 Louis Dreyfus est sorti du capital d'EDF Trading
 23/06/2003 Edison fusionne cinq filiales
 14/07/2003 EDF se donne une "feuille de route" pour l'horizon 2007
 06/10/2003 Roussely prône une "3e génération d'entreprises d'utilité publique"
 17/11/2003 La France construira un EPR expérimental pour maintenir "l'option nucléaire ouverte"
 12/04/2004 Edison précise ses ambitions 2008 dans l'électricité et le gaz en Italie
 06/09/2004 EDF et GDF vont se faire la concurrence en France, dans le gaz et l'électricité
 29/11/2004 Paris lance EDF et GDF à l'assaut du marché européen et renforce leurs fonds propres
 29/11/2004 EDF et Gaselys sont autorisés à vendre du gaz à certains secteurs
 13/12/2004 EDF reçoit pour mission de se concentrer sur l'Europe et de développer rapidement son activité gaz
 20/12/2004 EDF va mobiliser E56 milliards de 2005 à 2007 pour se positionner comme leader
 16/05/2005 Edison cède son activité électrique en Egypte
 16/05/2005 En intégrant Edison dans son groupe, EDF peut revoir à la hausse ses ambitions gazières et électriques
 25/07/2005 EDF applique une stratégie commerciale "différencié" pour vendre du gaz en Europe
 01/08/2005 EDF a signé 2 contrats d'achats pour 92 TWh de gaz avec Eni et GDF
 09/01/2006 Edison investirait e5 milliards sur la période 2006-13
 30/01/2006 Edison met l'accent sur le gaz comme principal axe de développement 2006-2011

Section 1 : La restructuration d'EDF : une vue en trois temps

EDF – Electricité de France : d'un monopole national bureaucratique à une stratégie concurrentielle européenne

EDF est née le 8 avril 1946¹⁸, au sortir de la seconde guerre mondiale, à travers la loi de nationalisation de l'industrie électrique française. Suite à cette loi, sont nationalisées et placées sous un monopole intégré, les activités de production, de transport, de distribution et de commerce de l'électricité en France.

Dans le cadre de notre approche de la stratégie concurrentielle d'EDF, nous pouvons distinguer deux grandes périodes dans la vie de l'entreprise : 1946 – 1996 & 1996 à nos jours. La date charnière proposée est 1996, date de la première directive européenne décidant de l'ouverture des marchés européens de l'électricité.

Si l'on s'intéresse plus précisément à la vie du monopole dans une perspective historique et industrielle, nous pouvons également caractériser sur la période 1946 – 1996, trois étapes importantes et propres à l'entreprise :

- L'électrification du pays et le développement des réseaux ainsi que la conduite des programmes hydrauliques et thermiques. (1950 -1970)
- La construction du parc nucléaire français (1970 – 1990)
- Et l'exploitation de ce parc nucléaire (1990 – 2000...)

Même si cette dernière étape continue aujourd'hui encore, un nouvel environnement extérieur s'est imposé à EDF : la libéralisation des marchés de l'énergie. C'est en effet à partir de 1996 que les différents acteurs européens du marché de l'électricité ont intégré les nouvelles échéances de la libéralisation de leurs marchés nationaux. Ainsi l'entreprise publique française s'est engagée à cette période dans un long processus de préparation de l'avenir en se tournant notamment vers l'international, en quête de nouveaux relais de croissance.

¹⁸ Loi N° 46-628 du 8 avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz.

Notre intérêt se porte donc sur la seconde période de la vie de l'entreprise, c'est-à-dire depuis 1996 et plus particulièrement sur les années 1999 – 2006. C'est en effet dès 1999, selon la directive de 1996, que le marché français de l'électricité a été ouvert à la concurrence, même si officiellement ce n'est que par la loi du 20 février 2000 que la concurrence a été légalisée en France.

Parmi les conséquences de l'ouverture à la concurrence sur la vie de l'entreprise, le changement de statut est un des révélateurs de l'impact de ce processus. Entre 1946 et 2004, EDF a été une société de droit français à statut d'EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial) détenue à 100 % par l'Etat français. Suite à la loi du 9 août 2004¹⁹, EDF a changé de statut et est passée d'EPIC en SA (Société Anonyme). Ce changement de statut voulu par les dirigeants se justifie par la mise sur un même pied d'égalité entre EDF et ses concurrents français et européens. La fin du statut d'EPIC signifiant notamment la fin d'une garantie de l'état sur l'activité d'EDF. L'entreprise est maintenant une société de droit privée détenue par l'Etat et non plus une « entreprise publique » au sens d'établissement public ayant une activité marchande.

Même si l'essentiel de l'activité d'EDF est française, l'ex-monopole de l'électricité français est maintenant un groupe multinational²⁰ présent dans des dizaines de pays et actif dans l'électricité, mais aussi dans le gaz et les services énergétiques.

EDF a dû faire face à l'évidence de la libéralisation du marché européen de l'électricité et du gaz. Directement concernée en tant que monopole public sur le deuxième marché européen par la taille, EDF s'est préparée progressivement à l'arrivée de la concurrence à ses frontières et sur son sol national.

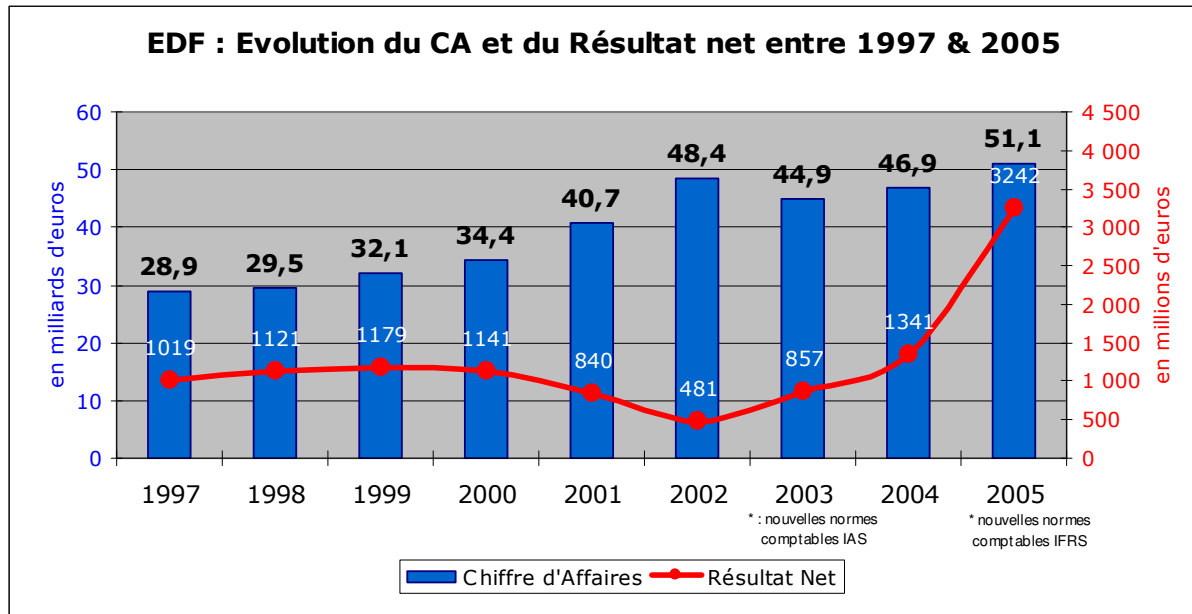
L'évolution du groupe EDF, de sa stratégie et de ses équipes dirigeantes entre 1999 et 2006

Les équipes dirigeantes ont ainsi beaucoup évolué, les plans stratégiques se sont succédés et l'ex-établissement public a connu au cours des dix et surtout des cinq dernières années une transformation importante (cf. Figure 37).

¹⁹ Loi N°2004-803 du 9 août 2004 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières.

²⁰ Voir : www.edf.fr pour le marché français et www.edf.com pour les activités du groupe EDF.

Figure 37 : EDF : Evolution du CA et du Résultat net entre 1997 & 2005



(Sources : EDF, Rapports Annuels et Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie)

Quittant un univers de monopole pour entrer dans le monde de la concurrence, l'organisation s'est progressivement adaptée à cette nouvelle culture, ces nouveaux enjeux et ces nouvelles menaces.

Pour les années 1999 – 2006 qui nous intéressent, nous distinguons trois périodes importantes. Les deux premières périodes correspondent aux années d'exercice de la présidence par François Roussely (arrivé en 1998 et en poste jusqu'à la rentrée 2004), puis la dernière, suite à son remplacement par Pierre Gadonneix :

- La première période que nous retenons débute en 1999-2000 avec la mise en place d'un nouveau comité exécutif de 10 membres, marqué notamment par l'arrivée de Yannick d'Escatha rejoignant Loïc Capéran en poste depuis 1999. Cette période correspond également à une période de forte croissance du groupe notamment via un très important développement international.
- La seconde période correspond aux années 2003 & 2004 avec une direction resserrée autour de François Roussely, comprenant Daniel Camus, Gérard Creuzet et Yann Laroche. Après la forte dégradation des résultats du groupe en 2002, cette période est

marquée par la volonté de la direction du groupe de rétablir les grands équilibres et mieux préparer l'ouverture du marché domestique.

- Enfin, la troisième période, débutée avec la nomination de Pierre Gadonneix (en poste depuis 15 septembre 2004) concerne la fin 2004, l'année 2005 et 2006. Il s'agit pour la nouvelle direction de redonner solidité et puissance au groupe. L'ouverture du capital et un nouveau développement notamment dans le gaz deviennent alors prioritaires.

1.1) 1999 – 2002 : Le cheminement vers la grande ouverture du marché...

Si François Roussely est en place dès 1998, c'est durant la période 1999 – 2000 que les événements s'accroissent. Période de l'ouverture officielle du marché français de l'électricité, elle correspond également avec le renouvellement de l'équipe dirigeante autour du Président François Roussely à la tête de l'électricien français.

En effet, François Roussely est arrivé à la tête d'EDF quelques mois plutôt, après que l'électricien ait connu une période de direction difficile, notamment une série de conflits entre les Présidents et le DG des époques précédentes (Gilles Ménage & Jean Bergougnoux et surtout Edmond Alphandéry & Pierre Daurès). Edmond Alphandéry (ministre de l'Economie de 1993 à 1995) peu de temps après avoir été nommé président d'EDF (1995 – 1998) a décidé de prendre en main les rênes de l'entreprise publique. Or à cette époque le président et le directeur général de l'entreprise (Pierre Daurès, en l'occurrence) sont tous deux nommés par le Gouvernement en Conseil des Ministres et à ce titre réclament l'un comme l'autre, la direction opérationnelle du groupe. Ce conflit au sein d'une direction bicéphale a posé d'importants problèmes de gestion et a été au cœur des difficultés opérationnelles du groupe. En 1998, il est demandé à Edmond Alphandéry et à Pierre Daurès de démissionner. François Roussely prend alors la tête de l'électricien public. Edmond Alphandéry sera remplacé à la tête de la CNP (Caisse Nationale de Prévoyance) et Pierre Daurès sera pour sa part embauché quelques mois plus tard par Bouygues (entreprise partenaire d'EDF dans la Saur) et avec laquelle d'importantes relations existaient (La Cour des Comptes reconnaîtra en 2001 qu'un traitement avantageux a été offert à Pierre Daurès par François Roussely pour l'inciter à quitter le groupe).

1.1.1) La première équipe de direction.

François Roussely prend donc la direction de l'électricien français à la condition de pouvoir décider seul de la direction de l'entreprise et de ne pas avoir un numéro deux imposé politiquement.

Né en 1945, François Roussely est issu de l'ENA. Il fut Directeur de cabinet du Ministre de l'Intérieur (Pierre Joxe) en 1981, puis Directeur général de la Police nationale en 1989. En 1991, nommé Secrétaire général pour l'Administration de la Défense, il met en œuvre les restructurations des armées. De 1997 à 1998, il est Directeur de cabinet du Ministre de la Défense. A la fin de son mandat à la tête d'EDF (1998 – 2004), il pensait rejoindre la Cour des Comptes, où il avait été Conseiller référendaire et Conseiller - Maître. Il n'aurait reçu aucune proposition de reclassement dans le service public. Fin décembre 2004, à 59 ans, François Roussely rejoint après 35 ans dans le service public la banque d'affaires Crédit Suisse First Boston (CSFB) pour prendre en charge l'activité de développement de la banque d'investissement sur la France.

Arrivé en 1998 à la tête de l'électricien après une période de trouble, François Roussely s'attache donc dès sa prise de fonction à réorganiser l'entreprise afin de la préparer au nouveau monde de la concurrence. En fin stratège, il arrive à gérer des relations avec le puissant syndicat CGT (aménagement des 32 heures, maintien de nombreux avantages à la Caisse Centrale d'Activité Sociale – 1% du CA : plus de 415 millions d'euros de budget et 3200 salariés en 2003) et réussi à rester en poste malgré les alternances politiques et notamment les changements de ministres de l'Industrie.

Ainsi au cours de la période Roussely, le groupe change de dimension et de culture. Le déménagement de l'ancien siège de la rue Louis-Murat pour l'Avenue de Wagram en est un des symboles. Les nouvelles méthodes de gestion et le renouvellement des équipes de direction sont également des signes forts d'une mutation de l'ex-monopole. Le lancement d'un premier programme de changement fin 1998, intitulé « Vers le Client » illustre cette nouvelle dynamique.

« Fort mal accueilli à EDF, François Roussely donne très vite la mesure de son savoir-faire politique. « Il a commencé par aller visiter la base, puis a entrepris une épuration dans le calme mais sans état d'âme », raconte un ancien. Les ex-séditieux ont été déplacés ou invités à une retraite prématurée. Au Comex (comité exécutif), le seul survivant est l'indispensable directeur financier, Jacques Chauvin. En quelques mois, Roussely a redressé la barre et imposé le cap, mieux qu'Alphandéry n'avait réussi à le faire. « François a, bien plus que moi, l'intelligence politique des situations, constate Louis Gallois. Il est capable de disséquer un rapport de force, d'analyser les stratégies et de voir comment les infléchir.»²¹

²¹ L'Expansion du 22/11/01. Roussely, le coup d'état permanent (Portait du patron d'EDF).

Pour la période qui nous intéresse, l'année 2000 est marquée par la mise en place d'une nouvelle organisation et de nouveaux dirigeants. Dans le cadre du plan stratégique « Vers le Client », l'entreprise est structurée autour de deux pôles : « Clients » et « Industrie ». Au sommet, le comité exécutif est alors composé de huit membres. A coté de son directeur de cabinet Gérard Wolf, véritable numéro deux du groupe EDF, Roussely, organise l'entreprise autour de ces deux pôles, pilotés par deux Directeurs Généraux Délégués : Yannick d'Escatha pour le pôle Industrie et Loïc Capéran, pour le pôle Client.

Yannick d'Escatha est en effet nommé, en janvier 2000, Directeur Général Délégué Industrie d'EDF. Responsable du pôle « Industrie », il est alors en charge de la politique industrielle de l'entreprise.²²

Né en mars 1948, vice-major de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur en chef des Mines, diplômé d'études approfondies de mécanique théorique, Yannick d'Escatha commence sa carrière dans l'enseignement et la recherche à l'Ecole Polytechnique, à l'Ecole des Mines de Paris et à l'ENSTA.

En 1978, il est nommé Chef du Bureau de Contrôle de la Construction Nucléaire du Ministère de l'Industrie. En 1982, il rejoint le Groupe du Commissariat à l'Energie Atomique (CEA) comme Directeur Général Adjoint de la filiale Technicatome, puis Directeur de la Direction des Technologies Avancées du CEA en 1990, Administrateur Général Adjoint en 1992, Administrateur Général en 1995 et Président de CEA-Industrie en 1999. Yannick d'Escatha a rejoint le Centre National d'Etudes Spatiales (CNES) en qualité de Président, le 19 février 2003.

En arrivant à la Direction Générale, Yannick d'Escatha, rejoint une autre nouvelle recrue du Président Roussely : Loïc Capéran. Ex- directeur commercial Europe de Fiat, Loïc Capéran a pour sa part rejoint le comité exécutif d'EDF dès février 1999. En tant que Directeur Général Délégué « Clients » d'EDF, la mission de Loïc Capéran a été d'apporter son expérience du secteur concurrentiel, en matière commerciale et internationale, spécialement dans le domaine des réseaux de distribution et des services.

Il développe ainsi la fonction marketing puis l'activité de trading. En parallèle, il a construit des alliances et des partenariats importants permettant de compléter la gamme d'offres, notamment dans les services avec Vivendi Environnement.²³

²² CNES. Communiqué de Presse. 19 février 2003. Yannick d'Escatha nouveau Président du CNES.

²³ Dépêche interne EDF. Un pilotage plus réactif à 500 jours de l'ouverture du marché des professionnels à la concurrence.

1.1.2) Vers le Client : un début d'orientation marché...

Développer une culture du client, une culture marketing et commerciale à la place d'une administration orientée « produit » et ayant l'habitude de traiter avec « usager »... tel a été le challenge du DG « client ».

Pour conduire cette transformation, Loïc Capéran s'est entouré d'un jeune directeur du marketing. Nommé le 3 mai 2000, Directeur du Marketing d'EDF, Jean-Christophe Gerbelot (34 ans en 2000) a été également responsable de la « Direction des Offres Produits Services » du pôle « Clients » d'EDF.

Polytechnicien, diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications et de l'INSEAD, Jean-Christophe Gerbelot a débuté sa carrière en 1989 au Boston Consulting Groupe à Chicago puis à Paris (travaillant sur la concurrence dans les télécoms). Il rejoint ensuite Cegetel pour y prendre la responsabilité du marketing et du développement de l'ensemble des offres auprès des clients entreprises.

En 1998, il est directeur de la stratégie et du contrôle de gestion chez Pechiney (mise en place de la politique d'amélioration de la performance industrielle).

La mission de Jean-Christophe Gerbelot au sein d'EDF a été de construire et d'animer les structures marketing du groupe. Il a contribué à faire évoluer la culture d'usager en situation de monopole vers une culture tournée vers le client dans un monde dérégulé²⁴.

Quittant le Groupe EDF, peu de temps après Loïc Capéran en 2003, Jean-Christophe Gerbelot, aurait, selon des sources syndicales d'EDF, rejoint son ex-collègue au sein d'un cabinet de conseil accompagnant notamment GDF dans sa stratégie électrique.

A coté des deux « Directeurs Généraux Délégués », le véritable N°2 de François Roussely²⁵, est dans la pratique son directeur de cabinet, Gérard Wolf. Il sera ensuite nommé officiellement en 2001 à un poste de Directeur « Coordination Groupe ».

51 ans, Ingénieur agronome, diplômé de l'INA et de l'IEP de Paris, Gérard Wolf commence sa carrière dans le corps préfectoral puis est nommé en 1988 Directeur du cabinet du Secrétaire d'Etat à la Défense. De 1996 à 1998, il est sous-directeur chargé des services de secours et des sapeurs pompiers au Ministère de l'Intérieur.

Il intègre EDF en 1998, en qualité de Directeur de cabinet du Président avant d'être nommé en 2001, Directeur de la coordination du groupe, en charge des relations institutionnelles françaises et européennes ainsi que des relations avec les instances de régulation. Directeur des métiers du groupe, en 2003, Directeur en charge du développement du groupe et des grands projets depuis novembre 2004, il deviendra Directeur Général adjoint, responsable des filiales et du développement international en mars 2006²⁶.

²⁴ EDF. Communiqué de presse des 3 mai 2000 et 11 juillet 2003.

²⁵ Enerpress. 13/02/2001.

²⁶ EDF. Communiqué de presse du 20 mars 2006. Pierre Gadonneix, PDG d'EDF renforce son équipe de direction et son internationalisation.

En effet, François Roussely procède à une première et légère réorganisation du groupe en mars 2001²⁷.

Le nouveau comité exécutif prend alors la structure suivante :

François Roussely, Président
Loïc Caperan, Directeur Général Délégué “Clients”
Yannick d’Escatha, Directeur Général Délégué “Industrie”
Jacques Chauvin, Directeur Financier
Gérard Creuzet, Directeur de la Stratégie et du Développement
Jean-Louis Joliot, Secrétaire Général
Patrice Kreis, Directeur de la Communication
Yann Laroche, Directeur du Personnel et des Relations Sociales
Gérard Wolf, Directeur “Coordination Groupe”
Josette Fourier : Médiateur d’EDF rattachée au Président

Au cours de la période 1999 – 2002, la stratégie du groupe est de faire d’EDF « *un énergéticien de taille mondiale, solidaire, responsable et rentable* ».

Les objectifs sont alors clairement affirmés : « devenir un groupe international multi- énergie s’ouvrant de plus en plus aux énergies renouvelables et développer une offre multiservice ». Il s’agit d’une ambition importante. EDF au milieu des années 90 est encore un établissement public français en charge d’un monopole. L’intégralité de l’activité est basée sur l’électricité produite à partir de capacités de production essentiellement nucléaire.

EDF doit donc réussir en parallèle plusieurs challenges importants : d’une entreprise publique nationale, elle doit devenir un groupe présent sur plusieurs marchés tant en Europe que sur d’autres continents. Ce développement doit permettre à l’ex-monopole de quitter l’activité unique de l’électricité pour offrir à ses « clients » à la fois des électrons mais aussi du gaz et des services énergétiques (maintenance, conseils...). Cette métamorphose du métier d’électricien vers une position d’énergéticien multiservices (électricité + gaz + services) est en effet poursuivie par les autres grands acteurs du secteur comme EON, RWE ou SUEZ.

Par ailleurs, en qualité d’entreprise publique en charge d’un ex-monopole, cette stratégie de croissance basée sur la performance et la responsabilité ne doit pas la détourner pour autant de ses missions de service public²⁸.

Enfin, le groupe EDF qui réalise déjà un tiers de son chiffre d’affaires hors du marché français de l’électricité, se fixe pour objectif de porter cette part à 50 % en 2005.

²⁷ EDF. Communiqué du 12 mars 2001. François Roussely réorganise le Comité Exécutif d’EDF.

²⁸ FITOUSSI Jean-Paul. EDF, le marché & l’Europe. L’avenir d’un service public. Fayard 2003.

On trouve alors dans ces premières directions, les pistes de développement qui seront au cœur du groupe pour les années à venir. EDF défend en effet un savoir faire actif dans tous les métiers et domaines de l'énergie. En tant que « manager d'énergies », le groupe est actif dans le négoce, la production électrique d'origine nucléaire, thermique, hydraulique, éolienne..., mais aussi le transport et la distribution, et dans les activités de commercialisation, et les services énergétiques associés. Les énergies concernées sont l'électricité, le gaz et la chaleur.

Les dirigeants proposent alors dans leurs différentes prises de paroles "*un modèle qui tient en 5 points*" :

- 1) *l'énergie* ('Nous sommes toujours restés sur notre cœur de métier'),
- 2) *une entreprise intégrée* ("équilibre entre l'amont et l'aval, entre la production, la distribution et la commercialisation"),
- 3) *la focalisation sur l'Europe* (92 % du CA),
- 4) *un mix énergétique compétitif* (nucléaire et hydraulique – "une part de 95 % de notre production ne dégage pas de gaz à effet de serre et reste indépendante des fluctuations du cours du pétrole ou du cours du dollar"),
- 5) *être porteur de valeurs qui s'attachent au service public et au développement durable.*

Pour conduire ces objectifs stratégiques, François Roussely a dans un premier temps réorganisé ses équipes, mais c'est ensuite au tour de la structure même de l'entreprise de connaître une transformation. Une nouvelle organisation du groupe est proposée début 2002. La réorganisation de l'entreprise du 1^{er} février 2002 se construit autour d'une structure en 10 branches²⁹ à la fois géographiques et opérationnelles.

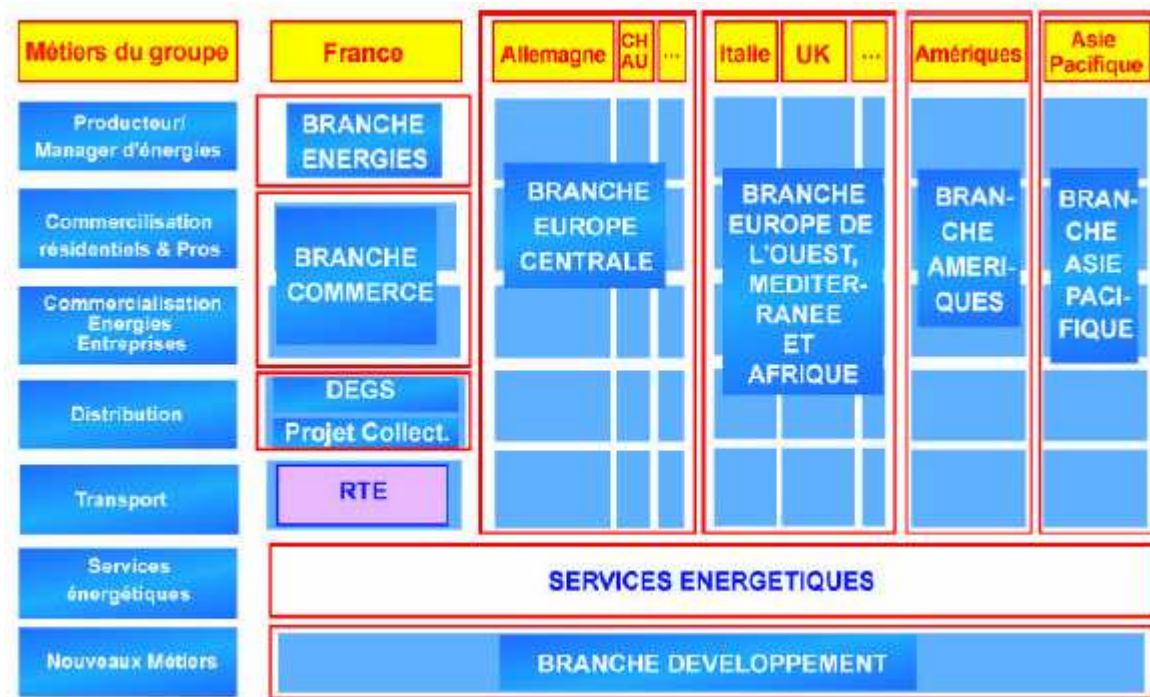
Les branches géographiques (Europe centrale, Europe de l'Ouest, Amérique et Asie-Pacifique) gèrent en leur sein l'intégralité des activités et des métiers sur leurs zones.

Les branches opérationnelles correspondent aux métiers du groupe dans l'Hexagone : production et trading pour la « branche énergies », vente d'électricité aux entreprises comme aux particuliers pour la « branche commerce ». Concernant le domaine de la distribution, la Direction EDF-GDF Services (DEGS) est préservée mais se voit associer un projet "collectivités" chargé de préparer les évolutions à venir.

²⁹ La Tribune 18/01/02. EDF se met en ordre de bataille pour affronter la concurrence internationale.

Enfin, en marge de la réorganisation, la gestion des réseaux de transport d'électricité (RTE) et les services énergétiques (Dalkia) conserveront leur forme actuelle. La dernière innovation concerne la nouvelle branche « Développement » appelée à *"faire fleurir"* les nouveaux métiers dont pourrait profiter l'ensemble du groupe.

Tableau 34 : La nouvelle organisation du Groupe EDF



Source : EDF Communiqué de presse du 19 janvier 2002 : La nouvelle organisation du groupe EDF.

Le but de cette nouvelle organisation est alors de créer et de valoriser des synergies entre les différents métiers maîtrisés par le groupe mais également de positionner EDF comme un véritable groupe international multipolaires et multiservices et non plus comme un simple électricien français.

Malgré cette réorganisation, les mêmes objectifs stratégiques sont poursuivis. En septembre 2002³⁰, Christian Fontanel alors Directeur de la Stratégie d'EDF rappelle que l'objectif pour 2005 reste le même : un chiffre d'affaires supérieur à 60 milliards d'euros dont 50% hors du marché français de l'électricité.

A l'évident ces objectifs stratégiques sont ambitieux et la structure, même si elle se modernise à grand pas, n'est pas encore prête. La poursuite de cette politique de réforme culturelle en

³⁰ Christian Fontanel. « Développement international d'EDF dans son nouvel environnement concurrentiel ». Les Rencontres du CERNA (Ecole des Mines de Paris). 23/09/02.

interne et de fort développement à l'international crée d'importantes tensions (identitaires, sociales, politique) à tous les niveaux de l'entreprise.

Cependant, la libéralisation du marché est en route dans les différents pays voisins de la France. Le marché devant s'ouvrir « inéluctablement »³¹, le gouvernement fait le choix d'ouvrir au minimum le territoire national afin notamment de préserver les positions de ses établissements publics. Le marché des grands consommateurs a certes été ouvert depuis 1999 et 2000, mais l'essentiel reste encore à venir et le processus a été confirmé lors du Sommet européen de Barcelone : le marché s'ouvrira à tous les professionnels pour juillet 2004 et aux résidentiels en juillet 2007. Comme le souligne Hubert Védrine, alors Ministre des Affaires Etrangères du Gouvernement de Lionel Jospin :

« Nous sommes favorables à une ouverture du marché, mais une ouverture maîtrisée et progressive »³².

Après une année 2002 difficile, tant sur les plans organisationnels, commerciaux que financiers, EDF doit faire face à une échéance qui se rapproche peu à peu : le 1^{er} juillet 2004, date de la libéralisation d'environ 70% du marché.

1.2) 2003 – 2004 : Le rétablissement financier et l'impératif concurrentiel du 1^{er} juillet 2004.

A l'instar de l'année 2000, l'année 2003 marque un changement dans l'évolution de l'entreprise publique. Dès février 2003, François Roussely décide à nouveau de procéder à une modification de son équipe de direction. Le choix est alors de constituer une équipe resserrée de trois membres, dont deux issus d'univers concurrentiels et extérieurs à l'énergie (issus de l'industrie pharmaceutique et d'un équipementier automobile).

L'heure est donc à la préparation de l'ouverture de 2004 mais aussi et surtout au rétablissement de la situation financière du groupe. En effet, rapidement la gestion de l'ex-monopole a été soumise à de vives critiques tant au niveau syndical qu'au niveau politique. Ainsi EDF en tant qu'entreprise publique a fait l'objet d'une enquête parlementaire approfondie sur sa gestion. Comme le souligne Philippe Douste-Blazy, alors président de cette commission d'enquête :

³¹ SOULT François. EDF Chronique d'un désastre inéluctable. Calmann-Lévy. 2003.

³² Le Monde du 15 mars 2002. La libéralisation de l'énergie, enjeu du sommet de Barcelone.

« (...) aux dires de beaucoup, les comptes d'EDF sont difficilement lisibles et l'analyse pour 2002 se révèle particulièrement périlleuse. D'une part, les changements comptables - et je vous donne bien volontiers acte du fait qu'ils vous sont imposés - ne facilitent pas les comparaisons avec les années précédentes. D'autre part, les résultats affichés intègrent des éléments positifs non récurrents.

Cette opacité peut être source d'interrogations, d'incompréhensions et comporte même des risques de désinformation, vous en conviendrez.

En outre, je ne peux passer sous silence le fait que, si nous en croyons les représentants du Trésor, le développement international d'EDF s'est parfois réalisé sans l'aval préalable, formel et averti de l'Etat actionnaire. Vous avez à relever le défi considérable de la concurrence et à faire d'EDF une entreprise performante à l'international. Mais les problèmes de gouvernance ne peuvent être oubliés. »³³

1.2.1) La difficile gestion de la dette et de la capitalisation du groupe

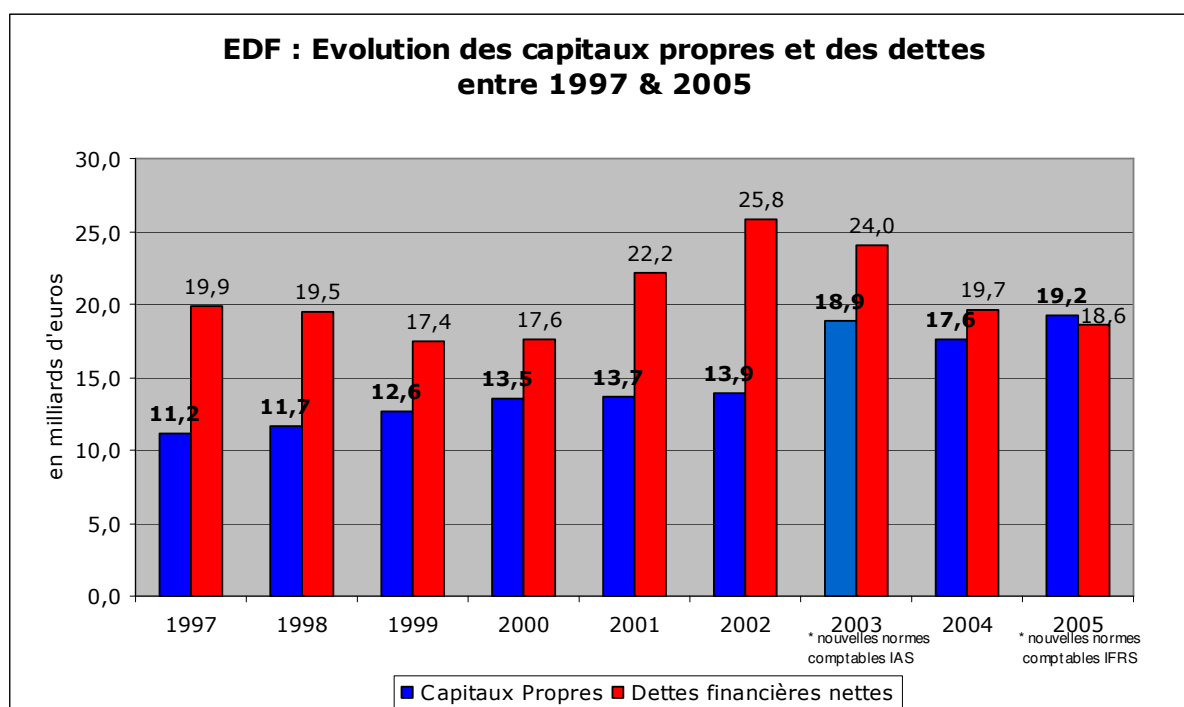
La gestion de la dette reste une des questions prioritaires pour l'avenir d'EDF. La taille de celle-ci en elle-même n'est pas problématique, car l'électricité, notamment à travers les activités de production et de transport - distribution, est un métier très gourmand en capital et peut ainsi être considérée comme une industrie lourde à l'instar de la sidérurgie, de l'aluminium ou encore de la pétrochimie. Cependant, c'est son accroissement rapide, finançant le développement international, et la sous-capitalisation relative qui ont placé EDF dans une situation critique.

La dette a évolué de 17,4 milliards d'euros en 1999 à plus de 26,9 milliards en 2002, avant de revenir à 19,7 milliards en 2004. En effet, au cours des années 2003 et 2004, d'importants efforts ont été conduits pour réduire la dette du groupe. Des cessions d'actifs (Grainage pour près de 525 millions d'euros, et des participations diverses, dont les 2,3% détenus dans Total cédées pour 2,565 milliards d'euros...) et une sélectivité plus grande des projets d'investissements recentrés sur l'Europe ont permis de réduire fortement le taux d'endettement d'EDF. Le principal souci de François Roussely à la fin de son mandat, même s'il cherchait à le minimiser (« *Un endettement de EUR 25 milliards pour un CA de EUR 48 milliards, n'est pas énorme dans l'industrie lourde* ») a été de convaincre le gouvernement et son ministère de tutelle du besoin de recapitalisation de l'électricien public.

En 2002, c'est-à-dire avant la mise en place des nouvelles règles de calculs comptables IAS, les fonds propres d'EDF se situaient à moins de 14 milliards d'euros pour une dette nette de plus de 25 milliards (cf. Figure 38). Le CA dépassait les 48 milliards d'euros pour un bilan avoisinant les 145 milliards.

³³ Douste-Blazy Ph. Président de la Commission d'enquête sur la gestion des entreprises publiques. Rapport de l'Assemblée Nationale. Entretien avec F. Roussely, le 20 mai 2003.

Figure 38 : EDF, Evolution des capitaux propres et des dettes entre 1997 & 2005



(Sources : EDF, Rapports Annuels et Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie)

Les grandes équations financières ont donc été délicates au cours de la période 2001 – 2003 : La gestion des retraites des salariés aux statuts IEG³⁴ (plus de 16 milliards d'euros de soultes versées pour transférer la gestion à la sécurité sociale et la caisse générale), ainsi que le montant des provisions du groupe (notamment pour le démantèlement du parc nucléaire) de l'ordre de 50 milliards d'euros, égal à plus d'une année de CA.

Les changements comptables concernent notamment les actifs immobilisés, en particulier les centrales nucléaires, dont la durée d'amortissement a en outre été portée de 30 à 40 ans. Leur impact sur les comptes consolidés a entraîné une augmentation des capitaux propres de 5,4 milliards d'euros au 1^{er} janvier 2003 et une augmentation du bénéfice net de 695 millions d'euros.

Après des années difficiles (2001 – 2003), le groupe EDF a pu se remettre sur la voie du redressement en 2003/04. Ainsi EDF a enregistré une nette progression de ses résultats consolidés. Le chiffre d'affaires en 2004 (+4,5% à 46,9 milliards d'euros dont 95% en Europe) a été tiré par la hausse des ventes en Europe. Grâce aux progrès enregistrés notamment outre-Rhin où EnBW est repassé dans le vert, l'excédent brut d'exploitation (Ebitda) a gagné 1,1 milliards (+10%). Le résultat net courant a bondi de 24,8% et le bénéfice

³⁴ Industries Electriques et Gazières. Statut créé avec la loi de 1946, intégrant d'importants avantages sociaux, familiaux et de retraites.

net de 56%. A 1,34 milliards, ce dernier intègre la perte de 1,18 milliards des filiales sud-américaines et 1,8 milliards de dépréciations d'actifs (dont 900 millions pour Edison, auxquels s'ajouteront 495 millions en 2005) et 749 millions de plus-values de cessions³⁵.

Même si ces derniers ont été freinés en 2003 et 2004 pour réduire l'endettement du groupe, les investissements d'EDF sont restés rétrospectivement très conséquents : 4,3 milliards en 2004, 4,6 en 2003, 5,5 en 2002 et près de 12 en 2001.

1.2.2) Un comité exécutif restreint

La conduite de ses grandes manœuvres à la fois financières et commerciales a pu être réalisée grâce notamment à une équipe de direction compétente, plus réduite mais fortement impliquée et très active.

Suite au départ de Yannick d'Escatha à la tête du CNES, début 2003, le comité exécutif a en effet été restreint pour faire face au challenge lié à l'ouverture du marché³⁶. Réduit de 9 à 4 personnes dont François Roussely, les nouveaux hommes forts d'EDF ont été : Gérard Creuzet, nommé DG Opérations ainsi que Daniel Camus, au poste de DG Finances. Yann Laroche étant le quatrième membre du Comex.

Daniel CAMUS est un des nouveaux venus à la tête d'EDF. Nommé « Directeur Général, Finances » il n'a rejoint EDF que fin 2002.

A 52 ans, il est Docteur ès Sciences Economiques, agrégé en Sciences de Gestion et diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris. Il a rejoint EDF après 25 ans d'activités dans l'industrie chimique et pharmaceutique au sein du Groupe Hoechst-Aventis en Allemagne, aux Etats-Unis, au Canada et en France. Dans ces trois derniers postes, il a été successivement Directeur Financier et membre du Directoire des groupes Roussel Uclaf SA, Paris, Hoechst Marion Roussel AG et Aventis Pharma AG, basé à Francfort (Allemagne) et Bridgewater (USA). Il a conduit la transformation des finances de ces entreprises présentes à l'échelon mondial au cours de leurs fusions successives jusqu'à celle des groupes Hoechst et Rhône Poulenc au sein d'Aventis en 1999.

A coté de Daniel CAMUS en charge du lourd challenge financier, c'est Gérard CREUZET, arrivé deux ans plus tôt en tant que Directeur de la Stratégie et du Développement, qui prend alors en charge les « Opérations ».

Responsable de la performance opérationnelle des branches, de la stratégie, de la R&D, et des filières métiers, Gérard CREUZET est alors âgé de 49 ans. D'abord enseignant-chercheur au CNRS, il rejoint le groupe Thomson en 1987. Puis il intègre le groupe Valéo en 1995 en tant que Directeur scientifique. Il y exercera différentes

³⁵ La Tribune. 18/04/05. EDF récolte de solides bénéfices avant son introduction en Bourse.

³⁶ La Tribune 25/02/03. EDF se dote d'un état-major restreint pour affronter la concurrence.

fonctions, notamment quelques mois dans le Conseil (AT Kearney) jusqu'en 2001 avant de rejoindre le Groupe EDF.

Le troisième Directeur Général est Yann LAROCHE, un cadre dirigeant ayant fait toute sa carrière au sein de l'entreprise.

59 ans, diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique de Poitiers. En charge des « Ressources Humaines », il est déjà au Comex depuis 2001.

Il intègre en effet EDF GDF Services en 1968 où il exerce différentes fonctions. Il sera de 1973 à 1976 responsable de division régionale à l'Energie Electrique de Côte d'Ivoire. Après trois années à la Direction de l'Audit, il rejoint en 1988 le secteur de la distribution, en qualité de Directeur de Centre à Nancy. En 1992, il est nommé responsable du service clientèle puis Directeur adjoint d'EDF GDF Services. Il assure la responsabilité, en 1994, du lancement de la « garantie des services ». De 1996 à 2000, il participe à la création des premières directions commerciales d'EDF et notamment de la Direction Commerciale Particuliers et Entreprises. En mai 2001, il est appelé au Comité Exécutif d'EDF, en qualité de Directeur du Personnel et des Relations sociales puis Directeur Général, en charge des Ressources Humaines. Au delà de la nouvelle fonction « Ressources Humaines » créée en 2001, Yann LAROCHE est également en charge de la conduite du changement, de la coordination des actions de service public et de développement durable et enfin de la solidarité.

1.2.3) Le projet « Gagner Ensemble »

Au cours de la période 2003/2004, la direction générale d'EDF s'est fortement impliquée dans le projet « Gagner Ensemble ». Ce projet d'entreprise et de communication a été mis en place pour initialiser et accompagner le « Plan d'Actions Industriel et Social » d'EDF sur la période 2003 – 2007.

Ainsi, lors du projet « Gagner Ensemble », une série de grands rendez-vous est organisé en France afin d'aller à la rencontre des salariés et des clients pour y expliquer localement le challenge auquel EDF doit faire face et définir les objectifs prioritaires pour y répondre.

Afin de rendre accessible et compréhensible pour les personnels et l'ensemble des parties prenantes du groupe, quatre thèmes ont été au cœur de la campagne de promotion du projet 2003 – 2007 : *Conquérir* : être leader européen de l'énergie ; *Fidéliser* : être l'entreprise préférée de chacun de ses clients ; *Rassembler* : une performance animée par notre fierté d'appartenance ; *Convaincre* : s'engager en faveur du droit à l'électricité pour tous.

Plus précisément, le plan stratégique du groupe identifiait 6 enjeux majeurs pour EDF :

- 1/ Réussir l'ouverture des marchés en France
- 2/ Focaliser sur les pays et les métiers prioritaires
- 3/ Préparer l'avenir industriel
- 4/ Renforcer la compétitivité et la structure financière du Groupe

5/ Consolider le Service Public

6/ Mobiliser les hommes et conduire le changement.

De manière opérationnelle, pour réussir ces enjeux, ces derniers ont été déclinés en 15 actions, elles-mêmes regroupées en chapitres. Ce plan avait pour vocation d'accompagner le groupe vers une position de force à la veille de l'ouverture du marché aux clients résidentiels (1^{er} juillet 2007). Les chapitres rassemblent ainsi entre 2 et 6 actions qui visent à atteindre les 6 enjeux majeurs. Ces chapitres sont :

- le poids du groupe et la robustesse financière (restaurer une compétitivité relative et retrouver une flexibilité financière).
- le développement international (d'une part, consolider et construire un modèle équilibré et pérenne dans chaque pays prioritaire puis d'autre part, rationaliser les actifs et préparer des relais de croissance).
- l'équilibre des métiers cœurs (c'est ce chapitre qui est le plus ambitieux : adapter la fonction marketing et optimiser la relation clientèle ; optimiser le parc de production dans un nouveau contexte ; assurer l'avenir industriel du groupe ; mettre en œuvre le projet distributeur ; réussir l'indépendance du RTE ; adapter les missions de Service Public au nouveau contexte).
- les nouveaux métiers (optimiser les positions dans les services énergétiques et positionner le Groupe EDF comme un acteur gazier européen).
- et le volet social (mobiliser les hommes, conduire le changement et construire le Groupe EDF).

Une des transformations les plus significatives concernant la vie et l'avenir d'EDF reste le changement de statut, intervenu finalement en juin 2004. EDF est ainsi passé du statut d'Etablissement Public Industriel et Commercial (EPIC) à celui de Société Anonyme. Cela se traduit par la possibilité de commercialiser en France de l'électricité et du gaz, ce qui était strictement impossible auparavant du fait du « *principe de spécialité* » des EPIC (une seule activité principal pour l'établissement : L'électricité pour EDF et le gaz pour Gaz de France).

Au final, la dynamique pilotée par François Roussely porte donc ses fruits. La transformation d'EDF au cours de la période 2000 – 2004 est impressionnante.

L'entreprise a été modernisée à marche forcée. Dès la mise en place des « 35 heures », l'entreprise a procédé à 6800 embauches contre 4300 départs anticipés³⁷. En quelques années, les équipes ont été renouvelées, les dirigeants remplacés notamment par des cadres en provenance du secteur privé et l'organisation fondamentalement revue.

Cependant, c'est sur un choix politique que le poste de président d'EDF est remis en jeu. François Roussey arrivant à la fin de son mandat en 2004, la situation devient difficile, même si l'homme et ses réformes ont été appréciés à droite, notamment par le Président de la République, Jacques Chirac. En effet, « *Rien dans les positions de François Roussey, qui s'enorgueillit toujours d'être enraciné à gauche, n'est incompatible avec les projets de la droite. A condition que personne ne parle de démanteler EDF. « Il n'y a pas pour EDF une politique de gauche et une politique de droite. Il n'y a qu'une seule stratégie : en faire une des plus grandes entreprises énergétiques du monde.»*³⁸

La question du maintien de François Roussey à la tête d'EDF est cependant posée dès 2003 et devient problématique en 2004. Arrivé au terme de son mandat, il restera d'ailleurs en poste quelques mois, dans l'attente d'une décision politique quant à son renouvellement officiel ou à son remplacement. Parmi les possibles prétendants, sont alors annoncés : Pierre Gadonneix (Gaz de France), Philippe de Ladoucette (Charbonnages de France) et Gérard Longuet (ancien ministre de l'Industrie). A cette liste pouvaient s'ajouter Henri Proglio (Veolia Environnement) ou encore Jacques Aschenbroich (alors lieutenant de Jean-Louis Beffa chez Saint-Gobain).

C'est finalement, Jean-Pierre Raffarin, alors Premier ministre qui imposera sa volonté de changer la Direction d'EDF. Pierre Gadonneix est finalement nommé Président Directeur Général, et c'est Jean-François Cirelli, (directeur adjoint de cabinet de Jean-Pierre Raffarin après avoir été conseiller technique puis économique de l'Elysée entre 1995 et 2002) qui récupère le poste de Pierre Gadonneix à la tête de Gaz de France.

³⁷ L'Expansion du 17/02/2000. EDF 2000 ou la mégamutation d'un géant français.

³⁸ L'Expansion du 22/11/01. Roussey, le coup d'état permanent (Portait du patron d'EDF).

1.3) 2004 – 2006 : EDF SA & le début de l'ère Gadonneix

La prise de fonction de Pierre Gadonneix marque le démarrage d'une nouvelle dynamique pour l'entreprise. Une nouvelle équipe est mise en place avec notamment l'arrivée d'hommes et de femmes liés à l'ex-dirigeant de Gaz de France, dont Jean-Louis Mathias. Il s'agit aussi pour EDF du début d'une nouvelle ère marquée par l'aval reçu par la Commission Roulet concernant le projet industriel et financier du groupe et ses conséquences : le changement de statut et l'ouverture du capital permettant ainsi la poursuite d'une stratégie d'énergéticien européen.

1.3.1) Le renouvellement de l'équipe dirigeante comme signe de nouvelles marges de manœuvre stratégiques

L'arrivée de Pierre Gadonneix à la tête d'EDF cristallise donc un changement important dans la trajectoire de l'entreprise.

Homme d'entreprise, Pierre Gadonneix a effectué la plus grande partie de sa carrière dans l'Industrie. Né le 10 janvier 1943 à New York, il est Docteur en Economie d'Entreprise de la Business School de l'Université d'Harvard, ancien élève de l'Ecole Polytechnique (promotion 1962), il est également diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs et licencié ès Sciences Economiques.

Pierre Gadonneix a été nommé le 15 septembre 2004 Président d'EDF. Jusqu'à cette date, il était, depuis janvier 1996, Président du Groupe Gaz de France qu'il a rejoint neuf ans plus tôt, en 1987, en qualité de Directeur Général. Il a été reconduit dans ses fonctions de Président en 1999. Sous son impulsion, Gaz de France a conduit et achevé sa restructuration financière en poursuivant une forte croissance en France et en Europe dans le cadre d'une stratégie d'intégration sur toute la chaîne gazière. Dans un contexte d'ouverture des marchés, Pierre Gadonneix a engagé un projet industriel et social visant à positionner durablement Gaz de France comme un leader de l'énergie à dominante gazière, en Europe.

Pierre Gadonneix exerce en outre différentes responsabilités internationales dans le secteur de l'énergie. En 2000, il a été élu, pour un mandat de quatre ans, Président d'Eurogas, association internationale rassemblant les sociétés et fédérations professionnelles de l'industrie gazière de 19 pays européens et est devenu, en 2004, Vice-Président Europe du Conseil Mondial de l'Energie qui fédère les principaux acteurs de cette industrie dans le monde.

Rétrospectivement, le nouveau PDG d'EDF SA a eu lors de ces précédentes fonctions des responsabilités intéressantes : De 1978 à 1987, Pierre Gadonneix a été Directeur des Industries Métallurgiques Mécaniques et Electriques au Ministère de l'Industrie et a, dans le cadre de ses fonctions, participé à la préparation des restructurations du secteur sidérurgique. En 1976, Pierre Gadonneix a été nommé conseiller technique au cabinet du Ministre de l'Industrie et de la Recherche. Il fut aussi préalablement Directeur à l'Institut de Développement Industriel (IDI), première structure française de fonds d'investissements dans les PME, qu'il avait intégrée en 1972 comme chargé de mission puis responsable de département.

En 1969, Pierre Gadonneix a créé une entreprise, la SEFI, société de service en informatique, employant une cinquantaine d'ingénieurs et qu'il dirigea pendant deux ans avant sa cession en 1972 à un grand groupe industriel. Pierre Gadonneix a commencé sa carrière en 1966 en intégrant le Groupe Elf Aquitaine, en qualité d'ingénieur au Service Informatique puis à la Direction Commerciale de la société Aquitaine Organico.

Pierre Gadonneix a été membre du Conseil d'Administration de grands groupes, notamment Elf-Erap (88/95), Usinor (82/87), Renault (78/87), SNCF (83/87) et France Telecom (98/2003). Pierre Gadonneix, qui est en outre Président de la Fondation Gaz de France, est aussi membre du Conseil économique et social. Il a été, de 1993 à 1999, Président du Conseil Français de l'Energie. Auteur d'une thèse de doctorat à Harvard publiée en 1975 : «Essai d'adaptation de l'industrie informatique française au défi américain», Pierre Gadonneix fut aussi, pendant 10 ans (de 83 à 92), Maître de Conférence à l'Ecole Polytechnique où il a enseigné l'Economie.

Officier dans l'ordre national de la Légion d'Honneur, Commandeur dans l'ordre national du Mérite et dans l'ordre des Arts et des Lettres, Pierre Gadonneix est marié et père de trois enfants.

Véritable N°2 de l'organisation, Jean-Louis MATHIAS, après avoir été Directeur Général Adjoint de Gaz de France aux côtés de Pierre Gadonneix, a suivi son patron et est aujourd'hui Directeur Général Délégué d'EDF.

Jean-Louis Mathias, 58 ans, est diplômé de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique et du Centre de Perfectionnement aux Affaires.

Il intègre EDF GDF Services en 1973 et exerce différentes fonctions, notamment celles de chef d'agence à Aix-en-Provence et de directeur de centre à Paris en alternance avec des responsabilités au Service de la Formation Professionnelle.

En 1992, il rejoint la Direction du Personnel et des Relations sociales (direction commune à Gaz de France et EDF) dont il est nommé Directeur en 1996. Dans ce cadre, il initie et pilote la négociation des premiers accords relatifs à l'aménagement du temps de travail au sein des deux entreprises.

En 1998, il devient directeur commercial de Gaz de France, essentiellement en charge du développement des ventes sur le marché des particuliers et professionnels.

Nommé directeur du négoce en 2000, et responsable à ce titre des approvisionnements, vente en gros et trading, il conduit l'adaptation de l'entreprise à l'ouverture du marché en France et le développement des ventes de gaz naturel aux grands industriels en Europe.

En juin 2002, Jean-Louis Mathias est nommé Directeur Général Adjoint, en particulier chargé de superviser la conduite des forces commerciales et les activités de Services du Groupe dans un contexte de concurrence accrue.

En outre, il supervise les questions sociales. Chevalier de l'Ordre National du Mérite, Jean-Louis Mathias est marié et père de deux enfants.

Pour le nouveau PDG, la réussite passe donc par une « organisation performante animée par des professionnels ». Un nouveau COMEX est ainsi mis en place et les rôles et missions de la nouvelle direction clarifiés (cf. Figure 39). Réunis deux fois par mois, quatre comités complètent la vie du Comex : un comité des investissements, un comité des cadres dirigeants et un comité de coordination France. Un dernier comité relatif à l'international est réuni selon l'actualité des projets, avec notamment la participation des dirigeants d'EnBW et d'Edison.

Figure 39 : Le nouvel organigramme de EDF depuis novembre 2004



(Source : EDF Site Internet. Mars 2005)

A côté des trois DG délégués, cinq DG-adjoints accompagnent Pierre Gadonneix : Bernard Dupraz, Michel Francony, Bruno Lescoeur, Vincent de Rivaz et Jean-Pierre Benqué. Ce dernier, en charge de la Branche Commerce des activités dérégulées en France est présenté dans la partie traitant de la stratégie concurrentielle d'EDF sur le marché français.

Directeur Délégué de la Branche Production Ingénierie, depuis 2002, Bernard DUPRAZ, 50 ans, (diplômé de l'Ecole Polytechnique, ingénieur en chef des Mines) est maintenant rattaché à Jean-Louis Mathias.

Après un début de carrière au Ministère de l'Industrie, il intègre EDF en 1986 et exerce différentes fonctions au sein de la Direction de la Production, notamment celles de Directeur du Centre Nucléaire de Production d'Electricité de Cattenom (Moselle), puis, de 1994 à 1998, de Directeur de l'Exploitation du parc des 58 centrales nucléaires. Nommé Directeur de l'Ingénierie et des Services en 1999, il conduit, en particulier, le développement du réacteur nucléaire EPR.

Michel FRANCONY, 58 ans (diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique) devient DGA en charge des opérations régulées en France.

Il intègre EDF GDF Services en 1972 puis, en 1973, le Service des Etudes Economiques Générales d'EDF, en qualité de responsable des questions tarifaires. En 1982, il rejoint le secteur de la distribution où il occupe diverses responsabilités opérationnelles à EDF GDF Services à Toulouse puis à Rouen. Nommé Directeur Délégué d'EDF GDF Services en 1991, il en devient Directeur en 1993. Il s'oriente ensuite vers la production et les marchés et est nommé Directeur de la Division Stratégie-Valorisation-Optimisation au sein de la Branche Energies, avant d'en

devenir Directeur Délégué en 2002. Depuis Février 2004, il est Directeur Général d'EDF Trading (filiale londonienne de négoce d'EDF) et Directeur de la Branche Management d'Energies.

Bruno LESCOEUR, 52 ans (diplômé de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique (ENSAE) et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris), est en charge des participations internationales.

Il intègre EDF en 1978 au service des études économiques générales. En 1987, il devient responsable de subdivision à la Direction de la Distribution à Mulhouse. A partir de 1990, il négocie et établit la position d'EDF dans la nouvelle organisation de l'industrie électrique anglaise. Nommé en août 1991 Directeur d'EDF-GDF Services Var puis Directeur Financier adjoint d'EDF de 1993 à 1998, il devient Président et Directeur Général de London Electricity Group en 1999. Bruno Lescoeur était, depuis le 1er février 2002, Directeur de la Branche Production - Ingénierie d'EDF.

Succédant à Bruno Lescoeur, en tant que Directeur Général d'EDF Energy (ex-London Electricity), Vincent de RIVAZ, 52 ans (diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure d'Hydraulique de Grenoble) conserve ainsi ses fonctions depuis 2002. En 1977, il intègre le Centre d'Ingénierie Extérieure à la Direction des Affaires Internationales d'EDF. De 1985 à 1992, en qualité de Directeur de la Direction Extrême Orient à la Direction Internationale, il conduit le développement d'EDF en Chine. De 1992 à 1994, il est Directeur du Centre National d'Equipement Hydraulique à la Direction de l'Equipement. Nommé en 1995 Directeur adjoint de la Direction Internationale, il en devient le Directeur des Projets en 1996. En 1999, il rejoint la Direction Financière en qualité de Directeur Délégué, puis en 2000 en devient le Directeur des Stratégies et Opérations Financières.

Outre Vincent de Rivaz (EDF Energy, Royaume-Uni), la nouvelle dimension européenne du groupe sera renforcée par l'intégration en mars 2006 de deux nouveaux membre du Comité Executif, les Présidents de filiales : Utz Claasen, Président du directoire d'EnBW (Allemagne) et Umberto Quadrino, Administrateurs délégué d'Edison (Italie)³⁹.

Au cours des trois premiers mois de son nouveau mandat (mi-septembre à mi-décembre 2004), Pierre Gadonneix réorganise la direction générale et conduit un audit de l'entreprise afin de faire son propre diagnostic de la situation du Groupe et de faire sien le projet de développement validé par la Commission Roulet.

Ainsi, quelques semaines après sa prise de fonction, le nouveau PDG d'EDF a défini clairement les nouveaux objectifs du groupe⁴⁰. Ce nouveau projet industriel a d'abord été présenté aux cadres de l'entreprise puis plus largement à l'extérieur.

³⁹ EDF. Communiqué de Presse du 20/03/06. Pierre Gadonneix, PDG d'EDF, renforce son équipe de direction et son internationalisation.

⁴⁰ Enerpress N°8726 du 22/12/04. Texte du discours prononcé par P. GADONNEIX devant ses cadres.

1.3.2) Le Plan « EDF SA : à nous d'entreprendre », où l'exécution d'une stratégie d'énergéticien européen

L'ambition du groupe EDF est ainsi confirmée, il s'agit d' « être un leader européen de l'énergie ». Depuis le changement de statut et la validation du projet industriel et financier d'EDF par la Commission Roulet, le nouveau dirigeant d'EDF dispose désormais d'objectifs un peu plus précis, mais l'équation pour y arriver reste encore délicate. Le groupe reste sous capitalisé et l'environnement concurrentiel reste un challenge au quotidien pour l'ex-monopole qui n'a pas encore perdu toutes ses mauvaises habitudes. Cependant, même si elles sont étroites, la nouvelle équipe dispose de marges de manœuvres et d'un nouvel environnement institutionnel (Epic => SA) plus favorable.

Dans son discours aux cadres, peu après son arrivée, Pierre Gadonneix prône une stratégie de développement rentable et utilise trois mots clés pour caractériser ce changement : persévérance, concentration et action. En effet, si le contexte change, on constate que le fond de la stratégie du groupe reste le même. Il s'agit alors de continuer les transformations initialisées. Les efforts doivent cependant être focalisés sur la réussite d'une série d'objectifs plus réduits mais tout autant difficiles. La réussite passe alors par une mise en œuvre efficace des plans proposés et donc du passage d'une logique de pédagogie ou de réflexion à une logique de l'action.

Dans cette optique, trois axes stratégiques restent mis en avant par la nouvelle équipe de direction⁴¹ :

La consolidation d'un socle France compétitif et exemplaire.

- Conforter la position d'acteur énergétique de référence en poursuivant le développement en France.

Développer une identité européenne forte et cohérente

- Consolider les positions du Groupe dans les principales filiales en Europe et se développer dans le Gaz Naturel.
- Préparer les relais de croissance.

⁴¹ Communication des Résultats Annuels, le 17 mars 2005 et Note AMF de juillet 2005.

Améliorer la performance opérationnelle et financière du groupe et renforcer la flexibilité financière pour redonner au groupe les marges de manœuvre indispensables

- Réaliser des gains de productivité substantiels (7,5 Md€ en 3 ans : Opération "Altitude 7500").
- Actionner 2 leviers de financement :
 - o Dégager des ressources complémentaires par des cessions d'actifs industriels non stratégiques et l'ouverture d'une partie du capital de l'activité de Transport filialisée (RTE).
 - o Augmenter le capital (8 à 11 Md€) afin de doter le groupe d'une structure financière conforme à son projet de développement »

Les impératifs financiers sont devenus essentiels pour l'avenir du groupe. Le ralentissement du développement international opéré après 2002 a certes permis au groupe d'améliorer sa situation financière, mais les marges de manœuvres restent encore trop limitées. L'axe financier est donc la variable clé pour la nouvelle direction du groupe. Le scénario de développement d'EDF proposé puis accepté par la commission Roulet en octobre/novembre 2004 anticipait déjà le besoin de nouvelles disponibilités dont 8 à 11 milliards d'euros seraient financés notamment grâce à une augmentation de capital⁴².

Véritable chantier stratégique, l'ouverture du capital est un moment important. Tant pour l'image du Groupe que pour sa santé financière, cette introduction en Bourse est un signal fort. Massivement souscrit, cet appel public à l'épargne est un succès populaire tant auprès du public (institutionnels & particuliers : 10,8%) que des salariés du groupe (1,9%). A l'issue de cette opération, la part de l'Etat dans le capital d'EDF passe ainsi de 100% à 87,3%⁴³.

A coté de l'ouverture du capital, Pierre Gadonneix espère dégager 7,5 milliards d'euros sur trois ans grâce à son plan de performance opérationnelle et à des gains de productivité, puis une dizaine de milliards d'euros via des cessions d'actifs et de participations, dont notamment une possible partie du capital du RTE, le gestionnaire du réseau de transport de l'électricité.

Au total, auprès trois ans d'interruption des investissements et du développement, il s'agit d'un plan de redynamisation très ambitieux de près de 30 milliards d'euros entre 2005 et 2008⁴⁴.

⁴² Les Echos. 25/11/04. EDF : Bercy envisage une augmentation de capital de 8 à 11 milliards d'euros.

⁴³ EDF Communiqué de presse du 15/12/05. Composition du capital social d'EDF à l'issue de l'exercice partiel de l'option de surallocation.

⁴⁴ EDF. Discours du Président d'EDF devant le Premier Ministre en date du 24/10/05.

Après avoir vu quelles ont été les réorganisations du groupe sur la période récente, tant d'un point de vue stratégique et managérial, que structurel ou financier, nous étudions maintenant en détails, les cibles internationales d'EDF.

Section 2 : L'établissement progressif d'une sphère d'influence

Le groupe EDF a compris rapidement que la libéralisation du marché de l'énergie décidée par l'Union Européenne représentait une menace pour son territoire, mais également en même temps une formidable opportunité de développement. Ainsi EDF s'est rapidement orienté vers une course aux acquisitions de positions commerciales ou industrielles à l'international. Celles-ci se sont révélées parfois très risquées. En effet, comme a pu le signaler Patrick Devedjian, alors Ministre délégué à l'Industrie :

« Les Français ont droit à la vérité des comptes. Ils ont le droit de savoir qu'avec ses investissements en Amérique du Sud, en Italie et en Allemagne, EDF a, par le passé, jeté par le fenêtre 7 milliards d'euros, qui sont provisionnés »⁴⁵.

Même si les filiales d'EDF sont localisées sur tous les continents, trois zones ont cependant été privilégiées durant la phase de conquête de part de marché : L'Europe, l'Amérique Latine et l'Asie.

- L'Amérique Latine (Mexique, Brésil et Argentine) reste une aventure douloureuse pour EDF. Les crises financières puis économiques qu'ont connues ces pays ont fortement dégradé la rentabilité de ces investissements. L'heure est maintenant à un retrait progressif de ces positions⁴⁶. Le début de cession de la participation d'EDF dans Edenor (investissement démarré dès 1992) au fonds d'investissement Grupo Dolphin illustre ainsi la volonté d'EDF depuis 2004 se recentrer sur l'Europe⁴⁷. La participation dans Light au Brésil, acquise entre 1996 et 2000, pourrait également être cédée.

⁴⁵ Les Echos du 7-8/01/05. Interview de Patrick Devedjian, Ministre délégué à l'Industrie.

⁴⁶ La Tribune du 25/05/05. EDF prêt à sortir d'Argentine et du Brésil.

⁴⁷ EDF Communiqué de presse du 29/06/05. EDF a conclu un accord avec Grupo Dolphin pour la cession de 65% du capital d'Edenor.

- La présence en Asie et principalement en Chine a été très importante aux yeux de François Roussely. La Chine est en effet en phase de croissance économique très soutenue et celle-ci nécessite de gigantesques investissements énergétiques. Selon EDF, 30 à 40 GW seront mis en services chaque année⁴⁸, et le nucléaire pourrait être une solution privilégiée. EDF en tant que leader mondial de l'électricité nucléaire, espère donc trouver, à terme, en Chine d'importants relais de croissance.

C'est donc en Europe, et sur les marchés frontaliers de la France, qu'EDF a jusqu'ici porté son principal intérêt : le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, mais aussi initialement l'Espagne, la Belgique, la Suisse et la Scandinavie.

2.1) La construction d'un groupe énergétique européen

Ce développement hors des frontières françaises n'a pas été une chose aisée pour la direction du Groupe EDF.

2.1.1) Une internationalisation rapide mais politiquement délicate

Le choix de la France a en effet été de suivre la directive dans sa version la plus limitée alors que d'autres pays au contraire ont devancé les échéances et ont libéralisé plus rapidement leur industrie, comme l'Allemagne, l'Espagne ou l'Italie. En effet :

« L'Etat a sa responsabilité dans la mauvaise image d'EDF. Il a fait traîner le vote des lois dérégulant les marchés de l'électricité et du gaz et s'oppose au projet de Bruxelles de libéraliser à 100% ces marchés en 2005 »⁴⁹.

Entreprise publique (EPIC) dont l'unique propriétaire et actionnaire est l'Etat français, EDF a pu ainsi utiliser sa proximité avec le monde politique et syndical mais également son poids économique et son enracinement local pour faire passer ses projets et ses ambitions.

« EDF, concerné au premier chef par l'ouverture du marché, a longtemps freiné des quatre fers pour préserver son monopole. (...) sur les bancs de l'Assemblée ou du Sénat, rares sont les voix qui s'élèvent contre le premier producteur d'électricité du monde et symbole, plus encore qu'Air France ou France Télécom, du service public à la française. Un mastodonte qui a toujours mené son actionnaire, l'Etat, par le bout du nez, l'autorité censée le surveiller servant le plus souvent de relais à l'entreprise publique dans les ministères. Sa force de persuasion, EDF la puise dans ses racines : « EDF est la quintessence du compromis saint-simonien typiquement français entre un

⁴⁸ Plaquette Groupe EDF Branche Asie Pacifique & www.edfasie.com

⁴⁹ L'Expansion du 07/06/01 EDF : l'Etat ne renonce pas au bon vieux temps du monopole.

grand corps de l'Etat, les ingénieurs des grandes écoles, et un grand syndicat, la CGT » résume le sénateur socialiste Henri Weber. »⁵⁰

Le champion tricolore a ainsi pu transformer pleinement ce décalage temporel en une véritable opportunité stratégique pour conquérir massivement des positions en dehors de ses frontières tout en protégeant son territoire d'origine.

« Pour l'instant, EDF ne se déploie dans le monde ni avec ses techniques, ni avec ses hommes, mais avec la force financière que lui procure sa situation de monopole. »⁵¹

Les difficultés viendront cependant de Bruxelles et de la Commission Européenne qui infligera des contreparties significatives face aux visées expansionnistes de l'ex-monopole français.

« L'hostilité des gouvernements européens vient de ce qu'ils ressentent comme une absence de réciprocité sur le marché français »⁵².

Ainsi les gouvernements italien et espagnol inventeront des « décrets anti-EDF » prévoyant de plafonner les droits de votes du français dans ses investissements sur leurs territoires.

Cette situation retardera quelque peu EDF, mais ne l'empêchera pas de se développer très fortement en Europe.

2.1.2) Un grand groupe européen, encore trop électrique...

EDF est aujourd'hui une des plus grandes entreprises énergétique d'Europe et un des premiers électriciens de la planète. Avec près de 44,9 milliards d'euros de CA en 2003, EDF se place en seconde position derrière l'allemand E.ON (46,4 Mds d'Euros), mais devant RWE (43,9), Suez (39,6), Enel (31,3) ou Endesa (16,2). En revanche, s'il l'on s'intéresse au CA issue des activités de l'énergie, EDF prend alors la tête des acteurs de l'énergie en Europe juste devant E.ON (44,3 milliards). En effet, EDF est un acteur exclusivement présent dans le monde de l'énergie et très majoritairement dans l'électricité.

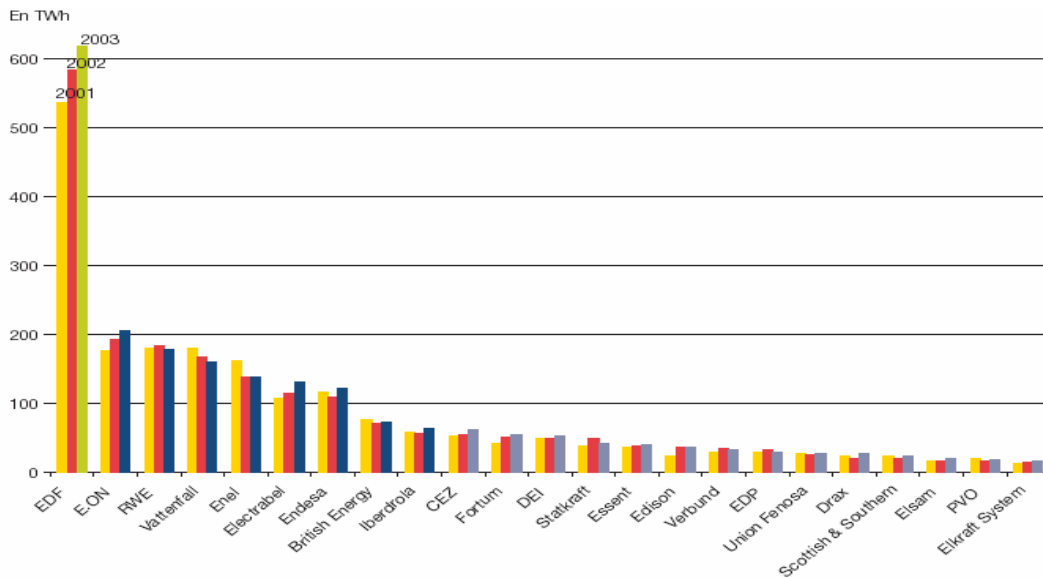
Cette place prépondérante au sein du secteur électrique en Europe est une des caractéristiques du groupe (cf. Figure 40), monopole unique (et aujourd'hui encore d'une très large domination) sur un marché domestique important. La France est en effet le second marché électrique derrière l'Allemagne où celui-ci est partagé entre quatre grands acteurs (EON, RWE, HEW-Vattenfall, et EnBW, filiale d'EDF).

⁵⁰ L'Expansion du 17/02/00. La fin du monopole fait peur aux politiques.

⁵¹ Ibidem.

⁵² L'Expansion du 07/06/01 EDF : l'Etat ne renonce pas au bon vieux temps du monopole.

Figure 40 : Production électrique en Europe 2001 - 2003



(Source : PWC & Enerpress. Changement climatique et Energie. Facteur Carbone Européen. 2004)

Globalement, si l'on raisonne en terme de « Ventes » (ci-dessus) ou de « Capacités de production », EDF reste un acteur à part dans le paysage énergétique européen. Même si les positions du groupe dans le gaz restent encore en devenir, le géant électrique est de très loin un leader en terme de puissances électriques installées avec 122 GW, soit plus du double de ses principaux concurrents : 49 GW pour Suez (dont plus de 20 GW hors Europe), 45,7 GW pour ENEL, 44 GW pour RWE ou encore 40,9 GW pour E.ON.

Le Groupe EDF a pu maintenir une position de force sur le marché européen grâce à un important développement sur ses voisins frontaliers tout en conservant son marché d'origine. Ainsi depuis 1999, EDF s'est lancé dans une campagne d'acquisition d'importants acteurs locaux de l'électricité et du gaz (London Electricity, EnBW, Montedison...). L'activité hors-France représente ainsi en 2004 plus de 37% du CA (soit plus de 17 milliards d'euros). C'est en réalité grâce à ce développement international qu'EDF a pu développer et maintenir une croissance régulière de son activité, car l'activité sur le marché français s'est stabilisée autour d'un CA annuel d'environ 26-28 milliards d'euros.

Les positions fortes sur le marché français donnent à EDF de réels leviers pour financier son développement à l'international. A titre d'illustration EDF disposait en 2004 d'un « free cash

flow » de plus de 3,5 milliards d'euros. Cependant au cours des premières années de ce développement, les cibles acquises ne se sont pas toutes révélées aussi prometteuses.

Lors de la commission d'enquête parlementaire sur la gestion des entreprises publiques (en 2003), il a été constaté que certaines acquisitions avaient été surévaluées ou risquées voire hasardeuses. Les investissements en Amérique Latine (Edenor, Light) ont notamment été très critiqués. La crise financière qui a frappé ces pays (Argentine & Brésil) a fortement dégradé l'intérêt de ces investissements. De plus, la « campagne d'Italie », durant laquelle EDF a cherché à prendre le contrôle d'Edison, s'est finalement révélé être positive en mai 2005, après plusieurs longues années de négociations et revirements de l'Etat italien et de l'ENEL.

Si le développement d'EDF à l'international peut être perçu comme une aventure difficile et parfois douloureuse, le groupe a su cependant construire de réelles forces en Europe.

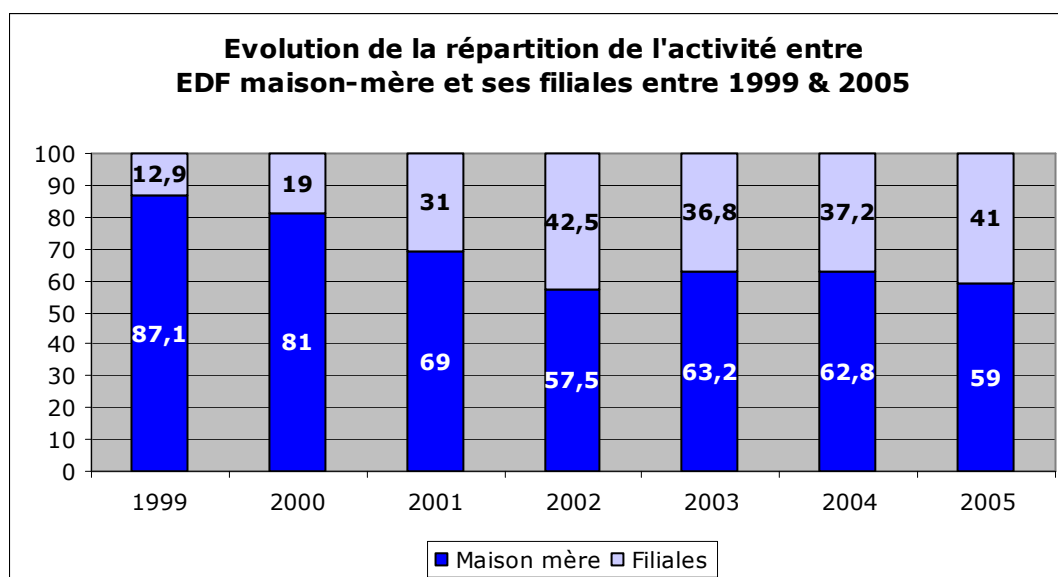
2.2) Le détail des prises de positions d'EDF en Europe.

Depuis la fin des années 90, plus de 15 milliards d'euros ont été investis à l'étranger par EDF. C'est grâce à ce développement international que EDF a pu tenir son rang de leader européen de l'énergie.

Aujourd'hui, l'essentiel de l'activité du groupe est concentrée sur l'Europe avec pour pays cibles, outre la France (N°1) : le Royaume-Uni (N°4), l'Allemagne (N°3) et l'Italie (N°2).

En quelques années (2000 – 2005), EDF a réussi à doubler la part de ses filiales, principalement européenne, dans l'activité du groupe. En 2005, près de 40% du chiffre d'affaires d'EDF était réalisé par ses filiales, contre 19% cinq ans auparavant (cf. Figure 41). Ainsi dans une perspective régionale, EDF a fourni en 2005, près du quart de l'électricité de l'Union Européenne.

Figure 41 : Evolution de la répartition de l'activité entre EDF maison-mère et ses filiales entre 1999 & 2005



(Sources : EDF, Rapports Annuels et Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie).

Les principales filiales du Groupe EDF sont :

- Au Royaume-Uni : EDF Energy, qui regroupe London Electricity, SWEB et SeaBoard.
- En Allemagne : EnBW (Energie du Bade-Wurtemberg), détenu à plus de 45%.
- En Italie : Edison détenu à 50/50 avec AEM Milano, depuis mai 2005.

Voyons plus en détails les grands marchés ciblés et les filiales possédées par EDF.

2.2.1) Au Royaume-Uni

Historiquement, c'est en Grande-Bretagne qu'EDF a réellement démarré ses prises de positions à l'étranger. Le groupe EDF est présent sur le marché britannique de l'électricité depuis fin 1998 suite à l'acquisition de 100% de London Electricity (devenue en juin 2003 EDF Energy).

Entre fin 1998 et 2002, EDF aura investi plus de 7 milliards d'euros en Grande-Bretagne. Ainsi, EDF Energy est devenu un des plus importants acteurs du marché anglais, à côté d'E.ON (ex-Powergen) et RWE-Innogy (ex-National Power) :




- Le chiffre d'affaires a été pour 2003 de 5,2 milliards d'euros (£3,6 milliards)
- Son résultat est passé de 152,8 à 413 millions de livres. En 2002, le bénéfice opérationnel s'est élevé à 328 millions de livres sterling.
- Sa taille a triplé, la valeur de la compagnie passant de 1,9 milliards à 6,2 milliards de livres.
- Le nombre de clients a augmenté de 2 millions à 5 millions,
- les capacités de production de 0,2 GW à 5,2 GW,
- l'électricité vendue de 21 TWh à 48 TWh,
- le nombre d'employés de 4000 à plus de 11 300.

EDF Energy est le premier opérateur de réseaux de distribution de Grande-Bretagne avec 26 % du marché et 7,8 millions de clients desservis, le 4ème fournisseur avec 10,5 % du marché de détail (5 millions de clients), le 5ème détenteur de moyens de productions (derrière British Energy – 19% (nucléaire) ; E.ON PowerGen – 9% ; RWE Innogy – 8% et International Power – 8%). Après une période de forte croissance externe, dont Seeboard Energy constitue la plus importante étape, EDF Energy est à présent dans une phase de consolidation.

En Grande-Bretagne, EDF a choisi d'adopter une position d'opérateur intégré verticalement, présent dans la production, distribution et commercialisation. Ainsi l'activité de la filiale se répartie entre activités dérégulées (production et commercialisation) d'une part, et les activités en monopole régulé (réseaux de distribution), d'autre part, garantissant ainsi une exposition au risque plus maîtrisée. Ce souci de gestion du risque se retrouve également dans les activités de productions détenues en propres afin de couvrir en partie les besoins des clients approvisionnés.

2.2.2) En Allemagne

La première prise de participation dans l'opérateur allemand EnBW  (Energie du Bade-Wurtemberg) a eu lieu en janvier 2000, mais a finalement été autorisé par la Commission Européenne en février 2001. Cette autorisation a été accordée en contrepartie d'une ouverture plus forte du marché français de l'électricité. C'est dans ce cadre qu'on a été mise en place les cessions de capacités par centrales virtuelles (VPP : Virtual Power Plant).

Reconnaissant une ouverture trop limitée du marché français la commission européenne a imposé à EDF la mise aux enchères de 6000 MW de capacités sur ces centrales.

Cette entrée sur le marché allemand de l'électricité a pu être opérée grâce à un pacte d'actionnaire avec la structure OEW, regroupant neuf communes allemandes soutenues par le Land de Bade-Wurtemberg. Ce pacte prévoit que les deux actionnaires doivent rester à parts égales au capital de l'électricien. En janvier 2005, EDF a poursuivi sa prise de contrôle en achetant 5,94% du capital passant ainsi de 39% à près de 45% au total.

EDF ne cache pas sa volonté de prendre seul le contrôle de sa filiale, après avoir investi plus de 3,5 milliards d'euros, mais les relations avec l'autre actionnaire (OEW) restent délicates. En effet, les acteurs locaux ne voient pas d'un très bon œil les ambitions d'EDF en Allemagne⁵³. Ils se sont résolus à acquérir également près de 4,5% du capital pour rester au niveau d'EDF. Les craintes sont de voir EDF transformer EnBW en une filiale de commercialisation du français et indirectement de faire perdre de l'importance à cette entité étrangère, et pire, entraîner d'importantes suppressions d'emploi de ce producteur sur un marché allemand libéralisé.

Or, après des années difficiles, EnBW a procédé à un redressement spectaculaire en 2004. Le résultat avant impôts est passé à 707 millions après une perte de plus d'un milliard en 2003. Ce redressement a pu être opéré au prix d'une politique de gestion rigoureuse et d'importantes cessions d'actifs non stratégiques.

Avec 24 600 salariés et 15 100 MW de capacités de production (dont 5 300 MW nucléaires), EnBW est le 3^{ème} opérateur sur le marché allemand derrière RWE et E.ON, mais devant Vattenfall-HEW. EnBW a réalisé un CA de 10,6 milliards d'euros, commercialisant près de 127 TWh d'électricité à plus de 5,4 millions de clients. La filiale d'EDF produit ainsi 13 % des 540 TWh/an du marché allemand, capte 11% des ventes directes et gère 9% du transport national et 14% du marché de la distribution.

Après avoir redressé les finances de l'entreprise grâce au programme « TopFit » et recentré le groupe sur son cœur de métier, il reste un autre grand projet qui est de préparer le renouvellement du parc et des concessions. Les trois tranches nucléaires d'EnBW

⁵³ La Tribune. 22/02/05. EDF n'arrive pas à prendre la majorité dans EnBW.

représentant un tiers de la capacité de l'entreprise seront arrêtées d'ici 2011. L'Allemagne a en effet décidé de ne pas renouveler ses centrales nucléaires arrivées en fin de vie.

2.2.3) En Italie

Le développement d'EDF dans la péninsule italienne est une longue aventure. S'étalant entre 2001 et 2005, il aura fallu 4 ans à EDF pour mener à bien sa prise de contrôle d'Edison.

Le marché italien est en effet attirant à plus d'un titre pour EDF :

- Le pays ne dispose que de 55 GW de puissance installée pour 58 millions d'habitants (contre 107 GW pour la France, avec une population proche) et manque donc cruellement de capacités.
- La péninsule importe donc 16 % de ses besoins (notamment de France) et les prix y sont particulièrement attractifs (54 Euros/MWh en 2004 contre 34 euros en France).

Les capacités devraient ainsi croître de 25 % d'ici à 2010 avec l'équivalent de 14 000 MW. Comme le souhaite le gouvernement Berlusconi, il y a donc clairement la place pour un second grand acteur à côté de l'ENEL (47% de la production et 67 % des ventes d'électricité).

Les négociations avec l'Enel pour solutionner le problème italien d'EDF (blocage des droits de vote dans Edison) ont été à rebondissement et plusieurs réunions ont eu lieu entre grands dirigeants comme François Roussely et Paolo Scaroni, (l'administrateur délégué de l'ENEL) ainsi que des rencontres entre les ministres de l'Industrie réciproques et même jusqu'à des entrevues entre Premiers ministres (Jean-Pierre Raffarin et Silvio Berlusconi)⁵⁴.

Certains scénarios sont proposés, comme une prise de participation pour 1,2 à 1,8 milliards d'euros de 20 à 30 % par l'ENEL dans une société mixte regroupant 3 ou 4 centrales nucléaires d'EDF (10 000 à 15 000 MW)⁵⁵. D'autres pistes sont également envisagées comme une participation d'ENEL au capital d'EDF.

En effet, EDF a cherché à prendre position en Italie via Edison mi- 2001 grâce à la prise de contrôle d'ItalEnergia Bis (IEB) avec certains partenaires (Fiat, EDF, Tassara).



⁵⁴ La Tribune. 9/05/05. Coup gagnant pour Enel. L'italien prend pied sur le marché français.

⁵⁵ Les Echos et La Tribune. 24/02/03.

La holding rachète ainsi le groupe Montedison (Montedison, Edison, Sondel, Fiat Energia), qui deviendra ensuite Edison. Le nouvel Edison est la fusion des activités électrique du groupe Montedison : Edison : 4600 MW, Sondel : 1300 MW et Fiat Energia : 500 MW.

En 2002, Edison est devenu le principal actionnaire (plus de 40%), en partenariat avec AEM Milano (13,4%), AEM Torino (13,3%) et Atel (13,3%), du plus important des trois « Genco » issu des cessions de l'ENEL (Eurogen – Edipower, 7000 MW pour 3,7 milliards d'euros).

Producteur de gaz, Edison, possède des réserves de gaz supérieures à 93 milliards de m³, grâce notamment à d'importantes réserves en Egypte dans le delta du Nil. Edison est un des plus importants acteurs opérant à la fois dans l'électricité et le gaz et intervenant aussi bien dans la production, le transport, et la commercialisation.

Pour finaliser la décision permettant à EDF de contrôler enfin Edison, après un premier investissement de 1,3 milliard d'euros, les négociations auront été longues et difficiles avec le gouvernement italien et avec l'entreprise publique ENEL. En effet, dès la prise de participation dans Edison, via le holding ItalEnergia Bis (IEB) le gouvernement italien a bloqué les droits de vote d'EDF à 2% (via le décret-loi dit 301) pour motif d'une non - ouverture de son marché et la non - possibilité d'un accès réciproque à des capacités de production en France. Pour mener à bien son offensive, EDF s'est alors engagé à racheter à bon prix en 2005 les participations de ces alliés pour à terme monter à 82 % du capital d'Edison.

L'échéance se rapprochant et aucune issue n'étant trouvée, les négociations mais aussi des menaces de retrait de l'Italie ont été accentuées. Finalement EDF a trouvé un allié via la régie milanaise de gaz et d'électricité AEM (Azienda Ellettrica Municipale). L'accord conclu le 13 mai 2005 prévoit la création d'une filiale commune (Transalpina di Energia) qui sera contrôlée à 50/50 par les deux partenaires.

Les actionnaires d'IEB (qui détiennent 62,1% d'Edison, le reste étant détenue directement par Carlo Tassara, ou coté en bourse) dont Fiat (24,6%), EDF (18 % d'IEB et 2,3% d'Edison en direct), Carlo Tassara (20% d'IEB et 15,6% d'Edison) et une série de banques italiennes, ont prévue de leur céder leurs parts. L'investissement est de taille puisque Edison est valorisé à près de 7 milliards d'euros, début 2005.

Avant cet accord différents scénarios avaient été envisagés au cas où EDF n'aurait pu obtenir la levée du blocage de ses droits de vote à 2%. Un des scénarios sérieux résidait dans la revente d'Edison à l'espagnol Endesa, déjà présent et très actif dans la Péninsule.

En effet la filiale italienne de l'opérateur espagnol (Endesa Italia) détenue à 20% par la régie ASM Brescia, est un des acteurs importants sur le marché italien. Ce marché est au cœur de la stratégie de développement de l'espagnol (17,65 milliards d'euros de CA pour 1,38 milliard de bénéfices net en 2004) qui projette d'investir sur la période 2005 – 2009 près de 1,8 milliard d'euros sur l'Arc méditerranéen (France, Italie, Portugal et Maroc). Endesa Italia (qui a repris les actifs de la Genco Elettrogen) contrôle aujourd'hui 7 % du marché italien avec des capacités de production de 6 000 MW et souhaite porter ce chiffre à 9 000 et conquérir 10 % du marché.

Maintenant, à la tête, avec AEM, du second acteur dans la Péninsule, EDF souhaite bénéficier des actifs gaziers de sa filiale pour faire d'Edison, son pôle gazier européen.

Au cours de l'année 2003, la filiale de Fiat et d'EDF a procédé à de très importantes cessions d'actifs (d'un montant de 9 milliards) pour recentrer son activité sur l'énergie et désendetter le groupe (de 13,3 milliards d'euros en 2001 à 3,8 en 2004). Ainsi certaines activités de Montedison (dans l'agroalimentaire – Eridania Beghin Say & Céréol - Céréstar, dans la chimie - Ausimont, ou encore dans la construction navale) ont été cédées pour conserver un cœur de métier sur l'électricité et le gaz. Ainsi, ce cœur de métier (87,2% dans l'énergie) a fortement cru (+16,2% à 5,132 milliards d'euros)⁵⁶.

2002 : CA de 12,64 milliards d'euros & pertes de 65 millions

2003 : CA de 6,3 milliards d'euros & un résultat net en perte de 195 millions

2004 : CA de 6,5 milliards d'euros & un résultat net de 155 millions.

Edison contrôle environ 14 % de la production et 18 % des ventes d'électricité en Italie.

Ventes en 2003 : Elec : 45 TWh (+3,3%) & 10 Gm3 (+54%).

Ventes en 2004 : Elec : 99,7 TWh & 13,1 Gm3 (82,9 TWh) de gaz.

Les conséquences sont donc intéressantes pour EDF qui reprend enfin le contrôle de ses investissements en Italie, mais également pour Enel qui obtient dans la négociation une tête de

⁵⁶ La Tribune. 13-14/02/04. L'italien Edison redresse peu à peu la tête. & 9/05/05. EDF va devenir le deuxième électricien d'Italie.

pont sur le marché français et notamment dans le domaine du nucléaire abandonné dans la péninsule en 1989.

Les trois points clés de l'accord franco-italien sont⁵⁷ :

- une participation de ENEL à hauteur de 12,5 % (soit 375 millions sur les 3 milliards d'euros) au nouveau programme nucléaire français de troisième génération (EPR – 1600 MW) qui sera inauguré à Flamanville dans la Manche vers 2012.
- La possibilité de racheter à EDF (18,75%) et aux Charbonnages de France (16,25%) les 35% restant dans la SNET (troisième producteur français d'électricité avec 2500 MW) à côté de l'actionnaire majoritaire Endesa (65%).
- Enfin l'italien pourrait examiner la possibilité de construire deux centrales à cycle combiné au gaz de 400 MW chacune sur des terrains cédés par EDF.

Grâce à cette négociation, et si celle-ci est acceptée par les autorités de la concurrence à Bruxelles, EDF réussirait à prendre pied de manière durable en Italie, tout en ouvrant son marché domestique à un concurrent - partenaire qu'est l'ENEL. Une situation pour le moins intéressante.

Plus globalement, au cours de la période 2002-2004, les positions concurrentielles d'EDF en Europe ont été orientées vers un recentrage sur les trois pays cibles (UK, Allemagne et Italie) et le groupe a procédé à d'importantes cessions de filiales ou participations... Ce choix a permis de pérenniser les positions sur les plus grands marchés.

Nous noterons les retraits de marchés importants où EDF détenait un potentiel significatif comme l'Espagne, le Benelux ou la Scandinavie et le maintien d'un statu quo en Suisse.

2.2.4) En Espagne

Même si l'Espagne est un pays voisin de la France, la faiblesse des interconnexions entre le réseau français et espagnol font de ce dernier une « île électrique », c'est-à-dire non connecté à la « plaque continentale » et donc isolé.

⁵⁷ La Tribune. 31/05/05. EDF convie l'italien Enel à participer au nouveau programme nucléaire français.

Le marché espagnol a un temps été visé grâce notamment à la participation, entre décembre 2001 et fin 2004, d'EnBW dans HidroCantabrico (HC). Quatrième acteur de la péninsule, derrière Endesa, Iberdrola et Union Fenosa, l'opérateur électrique du nord du pays est une cible intéressante car ses moyens de production sont notamment hydraulique, de plus, HidroCantabrico s'est porté acquéreur à 58% du gazier basque Naturcop (350 millions d'euros et 500 000 clients en 2003) à l'occasion de sa privatisation en 2003, développant ainsi une offre duale gaz - électricité.

Initialement, l'Espagne faisait très clairement partie des pays cibles pour le développement du groupe EDF. Cependant, le gouvernement espagnol n'a pas apprécié l'entrée d'EDF via EnBW au capital d'HidroCantabrico. A l'instar des italiens, les dirigeants politiques espagnols ont alors créé un décret bloquant la prise de contrôle de leur électricien tant que le marché français ne serait pas suffisamment ouvert aux concurrents européens et notamment à Endesa, qui cherche à entrer en France.

Devant faire face à des difficultés financières, EDF & EnBW se retireront finalement en 2004. Depuis, c'est EDP (Electricité du Portugal, devenue Energie du Portugal) qui a racheté à EnBW, Cajastur et Caser, leurs parts dans HC pour monter de 40 % à 96 % du capital, fin 2004.

Même si EDF possède toujours une présence commerciale directe en Espagne (via Hispaelec qui approvisionne une centaine de clients grands comptes - 1,2 TWh/an en 2004 soit environ 0,5% de part de marché) les projets de développement dans la péninsule ibérique ont été reportés.

2.2.5) En Belgique

A l'instar de l'aventure espagnole, la pénétration par EDF du marché belge et indirectement du Bénélux a également subi plusieurs rebondissements.

En parallèle au développement d'Electrabel en France, EDF a cherché à se développer en Belgique. Ayant une participation de 10% dès 2001, dans le second producteur belge (SPE), EDF a mené d'importantes négociations pour monter davantage au capital de cette entreprise publique. Au cours de l'été et jusqu'à la fin 2003, les parties étaient proches d'un accord prévoyant une prise de participation d'EDF dans la SPE à hauteur de 49%. A la même

époque, EDF s'est également intéressée à ALE (Association Liégeoise d'Electricité)⁵⁸, pour prendre pied en Belgique. Désireux, *in fine* de prendre totalement le contrôle de l'opérateur SPE, EDF n'ayant pu aboutir dans ses projets a finalement préféré se retirer⁵⁹, dans un contexte où son développement à l'international était difficile et très critiqué (cf. Commission d'Enquête Parlementaire).

Très déçu par la fin de cette collaboration, SPE qui souhaite passer de 10 à 15% de part de marché en Belgique d'ici 2008, a du trouver un autre partenaire. Après plusieurs approches, notamment d'opérateurs néerlandais, c'est finalement une équipe composée de Gaz de France (déjà présent depuis 2004 en Belgique grâce à ALE Négoce à Liège) et de Centrica (déjà présent grâce à Luminus) qui a été retenue début 2005.

Disposant de droits de tirage (50%) sur la centrale nucléaire de Tihange (480 MW), commercialisables localement⁶⁰ (à l'instar d'Electrabel sur la Centrale de Tricastin), EDF conserve toujours une activité commerciale notamment auprès des grands clients via EDF Belgium. Présent auprès des grands consommateurs (Offres sur mesure Pro-Fit & Pro-Team) EDF Belgium a développé en 2005 les offres Pro-Motion et Pro-Portion pour les PME. En Belgique, EDF Belgium est le troisième « nouvel entrant », avec une part de marché de 1,4% en 2004 et le premier « nouvel entrant » en Wallonie⁶¹.

2.2.6) En Suisse

La Suisse détient une position stratégique au sein du marché électrique européen. Même si la Confédération n'est pas membre de l'Union Européenne et que la Loi sur le Marché Electrique visant à la libéralisation du secteur n'est toujours pas passée, le réseau électrique suisse est placé au cœur de l'Europe. Dotée d'un parc de production essentiellement hydraulique et nucléaire, la Suisse dispose en outre de véritables attraits économiques et commerciaux. Très bien interconnectés et disposant de nombreux barrages en montagnes permettant la retenue d'eau (et donc le stockage de l'énergie), les acteurs suisses de l'électricité (AXPO, ATEL, FMB-BKW, EOS, EGL...) sont à ce titre d'importants négociants sur les marchés européens.

⁵⁸ La Tribune du 30/09/03. EDF veut faire de la province de Liège sa tête de pont en Belgique.

⁵⁹ La Tribune du 16/01/04. EDF tourne la page SPE en Belgique.

⁶⁰ La Tribune du 28/01/04. EDF et Electrabel modifient leur partenariat.

⁶¹ EDF Communiqué de Presse du 21/06/05. EDF Belgium lance Pro-Motion et Pro-Portion, 2 offres exclusives dédiées PME.

EDF a pu renforcer sa position sur le marché suisse au cours de la période 2004-2006. En effet, mi-2004 suite à la sortie de RWE du holding Motor-Colombus (contrôlant près de 60% d'ATEL) au profit d'UBS, le groupe bancaire suisse détenait entre ses mains les clés d'une recomposition du paysage électrique helvétique. Après d'importantes négociations entre différents groupes suisses (EOS, BKW...) et européens (Electrabel, Enel...) potentiellement intéressés par ces actifs, c'est finalement EDF qui a réussi à s'imposer derrière EOS, l'électricien romand, et en partenariat avec des acteurs locaux. Le rapprochement prévu entre ATEL et EOS, avec la collaboration d'EDF devrait faire de ce groupe un acteur clé sur le marché suisse, véritable plaque tournante de l'électricité en Europe.

2.2.7) En Scandinavie

EDF a annoncée mi-2003 la cession de sa participation dans sa filiale suédoise Graninge, dont elle détenait 36,3 % des parts (acquises en trois temps entre 1996 et 2000). Le quatrième producteur d'électricité en Suède a ainsi été cédé à E.ON pour 524,4 millions d'euros. Après être entrée mi-2001 au capital de Sydkraft, EON se développe a nouveau sur les terres de son concurrent direct Vattenfall (très impliqué en Allemagne, via HEW). Graninge réalisant alors un chiffre d'affaires de 371 millions d'euros et un Ebitda (excédent brut d'exploitation) de 121 millions d'euros, EDF quitte définitivement la Suède,⁶² se privant d'une tête de pont intéressante en Scandinavie.

Par ailleurs, EDF est également présent en Pologne, en Hongrie (et via Dalkia et EnBW en République Tchèque et Slovaque), mais la zone des Pays d'Europe Centrale et Orientale étant interconnectée sur un autre système électrique, concerne moins notre analyse.

Enfin hors d'Europe, le groupe possède des implantations au Moyen-Orient et en Afrique (Maroc, Egypte, Côte d'Ivoire) ainsi qu'en Amérique Latine (Mexique, Argentine et Brésil) Ces autres activités internationales, sont de moindres envergures. Seuls les actifs en Asie (Vietnam, Laos et Chine) semblent potentiellement intéressants comme relais de croissance, mais ne concerne pas notre étude centrée sur l'Europe occidentale.

⁶² La Tribune du 18/08/03. EDF réduit ses ambitions en Europe.

Section 3 : La maîtrise des nouvelles règles du jeu concurrentiel

Acteur à part dans le paysage concurrentiel européen, EDF est encore plus original dans le paysage énergétique français, qu'il domine ou parfois écrase de toute sa puissance.

En effet, même si l'on intègre le fort développement international d'EDF, l'entreprise reste comparativement à ses homologues étrangers encore fortement ancrée sur son marché domestique : plus de 62% du CA en 2004, 65% des clients, 66% des salariés et 82% des capacités de production. Les intérêts vitaux du groupe restent donc encore très français, ainsi que les centres de décisions. Géographiquement, le siège social de l'entreprise est situé au 22-30, avenue de Wagram à Paris 8^{ème}. En France, EDF est également présent dans une importante tour de bureaux (Tour EDF, 165 m. de haut, 57000 m², livrée en Août 2001), à Paris-La Défense ainsi que dans d'une centaine implantations régionales.

Opérateur dominant et intégré, assurant plus de 90% de la production électrique du pays et maîtrisant le réseau de transport et de distribution, EDF dispose d'une très bonne image et de soutiens politiques très puissants, au cœur de l'Etat, son unique actionnaire. EDF a pu s'en servir et s'en sert encore pour imposer ses règles du jeu sur le sol national.

A l'instar de ce qui se pratique dans certains sports, EDF a ainsi « joué la montre », en retardant l'ouverture et l'accès à son marché de quelques mois. Ce décalage temporel a permis à EDF d'accepter et ensuite de promouvoir une logique d'ouverture, à son rythme et dans des conditions favorables.

3.1) Une fine gestion de l'image du groupe et de ses relations institutionnelles

Une des clés du succès de ce genre de pratique est une gestion fine de l'environnement institutionnel.

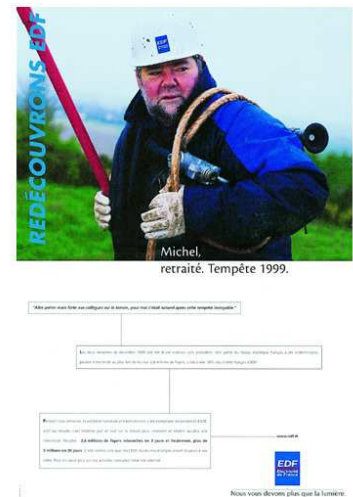
3.1.1) Une communication marketing et institutionnelle

EDF est souvent appelée l'entreprise préférée des français. En effet, la marque du groupe est un des actifs important pour conserver ses clients mais également son influence.

Au cours de la période 2000-2005, EDF est resté très présent dans l'espace médiatique français.

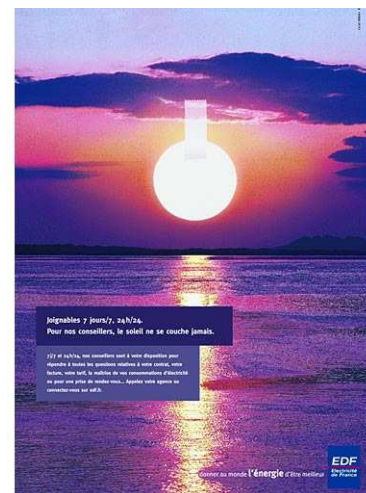
Dès 1998, le très populaire slogan « Nous vous devons plus que la lumière » manifeste la volonté et l'engagement d'EDF d'être plus qu'une administration.

En parallèle au plan stratégique de François Roussely (« Vers le client »), EDF défend alors « la garantie des services ». D'importants efforts de communication sont faits pour mettre en valeur la disponibilité et l'engagement des équipes d'EDF. Une série de spot TV mettant en scène la vie de la famille de la petite « Marie-Amélie », illustre ainsi les occasions de bénéficier des services et conseils d'EDF (Vivrélec), comme un service clients accessible 24h/24, 7 jours/7. Dans la même optique, en juin 2000, EDF remercie tous ses agents, actifs et retraités et notamment « les lignards », qui se sont mobilisés pour rétablir le réseau lors de la « Tempête de 1999 ».



Sur les conseils de sa nouvelle agence de publicité (en novembre 2000, CLM BBDO gagne le budget EDF : 60 millions d'euros), EDF prend le parti de mettre en avant la thématique du développement durable dans ses campagnes institutionnelles⁶³. La signature de l'entreprise change alors pour devenir : « Donner au monde l'énergie d'être meilleur ».

La campagne TV et Cinéma, débutée en mai 2001, autour du spot « La Vallée » (simulation d'un développement accéléré d'une vallée sur le modèle du jeu vidéo « Sim-City ») est là pour illustrer le nouveau message du groupe : « faire avancer l'homme sans faire reculer le monde ».



⁶³ Novethic.fr. Article du 24/12/2001. EDF concentre sa communication sur le développement durable.

Au cours de l'année 2001, EDF multiplie les signes en faveur de son engagement pour l'avenir de la planète en signant notamment un « Agenda 21 » (un ensemble de recommandations et de décisions concrètes pour le 21^{ème} siècle, articulée autour du développement durable).

En février 2003, EDF finance également une chaire sur le développement durable au sein de l'Ecole Polytechnique afin d'opérationnaliser le concept.

Avec l'ouverture des marchés, EDF ne doit cependant pas se couper de ses clients. En 2004, le groupe décide d'une nouvelle campagne de communication, suite à la réallocation de ses budgets entre EURO RSCG C&O (institutionnel) et Publicis (Communication Grand Public et Grands Clients Industriels). Le slogan du groupe devient alors « Quand votre monde s'éclaire ». Mi-2004, le spot TV « Les Objets » (présentant en musique, l'évolution sur 30 ans des objets électriques qui nous entourent) rappelle la place de l'électricité dans nos vies quotidiennes, et de son rôle dans le progrès technologique... La thématique du service public est également réaffirmée via notamment les engagements d'EDF pour favoriser l'accès de ses services aux handicapés.



Début juillet 2005, après le changement de statut et dans l'optique d'une ouverture du capital, EDF renouvelle à nouveau sa communication, en changeant cette fois-ci complètement son identité graphique.

Le logo en rectangle bleu associant à l'origine EDF & GDF, laisse la place à un nouveau symbole en forme de pales de turbines ou d'éoliennes (cf. Figure 42). Le « E » de EDF devient un « e » minuscule à l'instar du logo d' « EDF Energy » au Royaume-Uni. EDF lance alors une campagne de communication de plus de 10 millions d'euros pour faire connaître sa nouvelle identité. La nouvelle signature EDF est maintenant : « Vous êtes l'énergie de ce monde, nous sommes fiers d'être la vôtre ».

Figure 42 : Les changements de logo d'EDF



Cette communication sur le marché valorisant l'image du groupe et de ses services sert également à jouer sur les grands débats de sociétés, notamment sur les questions liés à l'énergie et l'environnement (respect de l'environnement, réchauffement climatique, nucléaire...) mais aussi sur des thématiques sociales ou économiques (service et entreprises publiques, libéralisation, solidarité...). La communication du groupe EDF est en effet globale, liant à la fois des problématiques marketing et institutionnelles.

3.1.2) La réorganisation des équipes de communication et les actions de lobbying : vers une communication globale

Trois services jouent des rôles clés dans l'accompagnement de la stratégie d'EDF : La direction de la communication, la direction des affaires publiques et le service de l'information.

Au cœur d'une stratégie de communication globale, ces trois services sont réorganisés en avril 2003 au sein d'une même entité dépendant directement de la présidence du groupe : la Direction de la Communication et des Affaires Publiques⁶⁴.

Cette nouvelle Direction de la Communication et des Affaires Publiques a pour mission selon les termes même du communiqué de presse « d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de communication globale et de lobbying du Groupe EDF ». Elle regroupe ainsi six domaines :

- La communication managériale et interne.
- Le service de l'information.
- Le service Etudes et Diagnostic.
- Le service Image.
- Les affaires publiques France.
- Les affaires publiques européennes.

Arrivé aux cotés du Président Roussely en janvier 2003, en tant que Directeur de la Communication, Philippe Méchet prend la direction de cette nouvelle organisation.

Auparavant et succédant à Patrice Kreis, Directeur de la Communication d'EDF entre octobre 1998 et juin 2001 et membre du comité exécutif, Martine Griffon-Fouco, directrice de la communication précédente, restera moins d'un an en poste, entre fin 2001 et septembre 2002.

⁶⁴ EDF, Communiqué de Presse du 25 avril 2003.

Poste sensible, la fonction de direction de la communication, a été très instable durant la période 2001-2003. Soumis à des pressions politiques, organisationnelles et budgétaires fortes, le poste de directeur de la communication est en effet très exposé.

Nouvel arrivant extérieur à l'entreprise, Philippe Méchet était auparavant membre du directoire et directeur général adjoint de Taylor Nelson Sofres France. Il occupait par ailleurs les fonctions de responsable monde du secteur politique et opinion du groupe britannique Taylor Nelson Sofres et de directeur général adjoint d'EOS Gallup Europe. Il a été directeur général de Louis Harris France de 1990 à 1995.

Deux Directeurs Adjoints, plus anciens au sein de la maison EDF, sont placés à ses côtés : Philippe Germain et Gérard Trouvé.

Au sein d'EDF depuis la fin des années 1990, Philippe Germain était auparavant chef du département presse d'EDF lors notamment des tempêtes de 1999. De 2000 à 2001, il a été conseiller du Directeur de la communication d'EDF, et jusqu'à 2003, chef du service de l'information du Groupe EDF auprès du Président et membre de son Cabinet.

Gérard Trouvé, en charge des affaires publiques, a pour sa part été de 1995 à 1999, conseiller et chef de Cabinet du Président d'EDF, puis chargé de mission à la Délégation à l'action régionale. Depuis août 2002, il était conseiller du Président d'EDF. Auparavant, de 1993 à 1995, Gérard Trouvé a occupé le poste de chargé de mission auprès du Ministre des Entreprises et du Développement Economique, puis auprès du Ministre de l'Economie et des Finances. De 1981 à 1989, il a été Secrétaire Général du Groupe UDF à l'Assemblée Nationale.

A l'instar de la fonction de Gérard Wolf entre 2000 et 2003, les relations institutionnelles tant françaises qu'européennes sont animées par des hommes proches de la présidence du groupe EDF. Sur la période précédente, Bernard Brun, Michel Derdevet ou encore Lionel Tacconen illustrent bien les profils des lobbyistes qu'EDF a utilisés auprès des institutions concernées.

Directeur à la présidence du groupe en 1995, après avoir été chargé de mission au Cabinet du Ministre de l'Economie, Bernard Brun a été, de 1998 à 2000, Directeur des Affaires Publiques en charge de la politique de l'entreprise auprès de institutions européennes, nationales et territoriales ainsi que des instances socioprofessionnelles et des organismes syndicaux. En 2000, il a pris la présidence de l'Union Française de l'Electricité (Syndicat patronal du secteur) avant d'être rappelé en 2005 à la Direction Générale Délégué auprès de Jean-Louis Mathias⁶⁵.

Pour sa part, Michel Derdevet, après avoir été chef de Cabinet de Christian Pierret, Secrétaire d'Etat à l'Industrie, est nommé le 2 septembre 1998, Délégué général adjoint aux Affaires européennes d'EDF⁶⁶. Il sera alors en charge de gérer pour EDF les relations avec la Commission Européenne. Il deviendra par la suite Directeur de la Communication et des Relations Extérieures du Réseau de Transport de l'Electricité (RTE).

Chargé de l'information concernant le programme de centrales nucléaires française (Programme Messmer) entre 1974 et 1981, Lionel Tacconen, diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure du Génie Maritime (1961), supervise de 1981 à 1987 la réalisation des centrales nucléaires de Paluel et Penly en Normandie. De 1988 à 1999, c'est-à-dire durant la période de négociation sur la dérégulation du marché, Lionel Tacconen a représenté EDF auprès des

⁶⁵ EDF. Communiqué de Presse du 09/03/2005. Nomination au Groupe EDF : Bernard Brun, Délégué Général.

⁶⁶ Communiqué de Presse du Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie du 02/09/1998.

institutions européennes en tant que Délégué Général d'EDF pour les Affaires Européennes. Il a présidé de 1998 à 2001 le Comité Consultatif de l'Energie auprès de la Commission Européenne⁶⁷.

Afin de faire passer ses idées largement en France et en Europe, EDF participera également à la rédaction d'un rapport remis au gouvernement. Ainsi, Christian Stoffaës, directeur de la délégation à la prospective internationale d'EDF et président de l'Initiative pour les Services d'Utilités Publiques en Europe (ISUPE), (par ailleurs professeur associé à l'Université Paris IX-Dauphine et à l'IEP de Paris) sera ainsi chargé de conduire une étude sur la régulation des industries de réseaux. Remis à Noëlle Lenoir alors Ministre déléguée aux Affaires Européennes en juillet 2003, le rapport du groupe de réflexion intitulé « Vers une régulation européenne des réseaux » recommande une régulation supra européenne dépassant les stades nationaux de contrôle des industries de réseaux.

Claude Lazarus, avocat international (ex-Hebert Smith) et membre du Cabinet Clifford Chance, participera à ce rapport. Acteur important du droit européen et de la concurrence (avec son autre associé Michel Debroux) Claude Lazarus interviendra également comme conseil d'EDF pour les aspects concurrence de l'affaire EDF/Montedison.

Pierre Gadonneix, peu de temps après sa prise de fonction à la tête de l'électricien, intègre au sein de son cabinet, certains profils de son ancienne équipe de communicants et de lobbyistes et recompose l'ensemble avec certains profils d'EDF.

Faisant partie de la précédente équipe de direction de Gaz de France, Marie-Sylvie de Longuerue, ex-directrice adjointe de la direction de l'information et des affaires publiques de Gaz de France depuis juin 2003, est nommée chargée de mission auprès de P. Gadonneix.

De 1982 à 1993, elle a été conseillère au sein des cabinets du ministre du Budget, du ministre de l'Industrie et de la Recherche, du Premier ministre, du Président de l'Assemblée nationale et du ministre de la Jeunesse et des Sports. Consultante en communication de 1993 à 1995, elle fut ensuite de 1995 à 1998, directrice adjointe de la communication de la Banque Hervet. Elle a intégré GDF en mars 1999 pour occuper les fonctions de responsable des relations presse du groupe.⁶⁸

On retrouve également Dominique LAGARDE qui était depuis la fin 2003, directeur adjoint de la communication et des affaires publiques d'EDF, en charge de la communication managériale et interne. Directeur de cabinet de Pierre Gadonneix entre septembre 2004 et mars 2006, Dominique Lagarde a été nommé depuis cette date, Directeur Général adjoint, responsable des fonctions Stratégie et Coordination

⁶⁷ Techniques Avancées. Journal de l'ENSTA N°73. Décembre 2005. Lionel Taccoen : EDF, la concurrence sans concurrents. p.10-11.

⁶⁸ Enerpress N° 8661. Vendredi 17 septembre 2004. Nominations à la présidence d'EDF...

40 ans, diplômé de l'Ecole Polytechnique et Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, Dominique Lagarde a débuté sa carrière à Total Oil Marine à Londres, puis de 1991 à 1997, il a exercé les fonctions de sous-directeur à l'Autorité de sûreté nucléaire et a été responsable des réacteurs électronucléaires français à la Direction de la sûreté des installations nucléaires (DSIN) du ministère de l'Industrie. De 1997 à 2000, il a occupé le poste de chef du service d'exploitation du réacteur nucléaire Osiris au Commissariat à l'Energie Atomique (CEA). En 2000, il a intégré EDF-GDF Services, en qualité de chargé de mission auprès du directeur du centre de Bagnoux puis, en 2001, de directeur adjoint du centre de Nanterre avant de prendre la direction d'EDF-GDF Services Seine-et-Marne en 2002.

Ainsi, la gestion des relations institutionnelles alliée à une communication ciblée a été pour EDF une réelle force pour faire passer ses idées et ses intérêts. Cela a notamment permis au champion tricolore de conserver pendant un certain temps, un environnement concurrentiel des plus favorables.

3.2) Le maintien d'une position dominante et le contrôle des concurrents...

Avec une puissance installée totale de 101,1 GW en France au 31 décembre 2004, EDF détient le parc national de production le plus important d'Europe.

3.2.1) Un quasi-monopole de la production d'électricité en France

Principalement composé d'actifs nucléaires et hydrauliques, ce parc dispose de faibles coûts variables de production et une exposition limitée aux variations des prix des combustibles fossiles. Grâce à ce parc de production, EDF dispose également d'un atout environnemental et financier lié aux faibles émissions de CO₂.

En effet, EDF a produit en 2004, 493 TWh d'électricité en France dont l'origine était à : 87% nucléaire (63,1 GW basés sur 58 tranches réparties sur 19 sites), à 9% hydraulique (20 GW – dont 16,4 GW de barrages à retenues et - 3,6 GW au fil de l'eau – réparties sur 447 centrales de 100 kW à 1800 MW), le solde (4%) relevant essentiellement des centrales thermiques à flammes (11,6 GW basés sur 34 tranches principalement au charbon et au fioul).

Au cours des cinq dernières années, EDF a fait des progrès significatifs dans la maîtrise de la disponibilité de son parc nucléaire (+2 points de %), améliorant ainsi la performance de ses outils de production⁶⁹.

⁶⁹ EDF Rapport Annuel 2004.

Tableau 35 : Part de marché des principaux producteurs français d'électricité (2002)

Entreprises	Part de Marché	Type(s) de technologie
EDF	91%	Nucléaire, Hydraulique, Charbon, Fioul...
Autoproducteurs	3,0%	Principalement des Co-génération à gaz
CNR	2,8%	Hydraulique de base
SNET	1,2%	Charbon
SHEM	0,3%	Hydraulique de pointe
Petits Producteurs Hydro	0,6%	Hydraulique
Autres	1,1%	Technologies diverses (Co-gen, éolien...)
Total	100%	

(Source : Glachant (2004) d'après IEA « France Report » - June 2004)

Cette domination très large de la production électrique (cf. Tableau 35) permet à EDF de s'imposer sur l'activité de la commercialisation sans réelle crainte. En effet, concernant la commercialisation, EDF est le premier fournisseur d'électricité en France (y compris DOM et Corse) avec 414 TWh commercialisés en 2004 auprès d'environ 28 millions de clients, dont environ 25 millions de particuliers.

Outre une marque bénéficiant d'une importante notoriété et d'une image positive, EDF dispose également de la présence et la proximité territoriales d'une force commerciale importante et d'une connaissance approfondie de l'ensemble des usages de l'électricité.

Cette situation laisse peu de marges de manœuvre pour les nouveaux entrants. Les acteurs ayant réussi à s'implanter ont pu progresser grâce à une certaine bienveillance de la part d'EDF. L'électricien français étant directement ou indirectement présent au capital des autres producteurs significatifs (SNET, CNR).

3.2.2) La gestion de l'entrée de nouveaux concurrents et le contrôle de leurs marges de manœuvre

Afin d'éviter une éventuelle sanction trop lourde de la part de la Commission Européenne, EDF a en effet dû accepter l'apparition d'une concurrence sur son propre terrain.

Face à EDF, les commercialisateurs concurrents ont pour couvrir leurs besoins d’approvisionnement par :

- leurs propres capacités de production (Electrabel/CNR-SHEM & Endesa/Snet)
- l’équivalent de 42 TWh mis à disposition en 2004 par EDF dans le cadre des Enchères de Capacités (VPP-Virtual Power Plants) décidés par la Commission Européenne.
- Les importations (via les interconnexions des réseaux aux frontières)
- Et le marché de gros de l’électricité (Pownext et marchés de gré à gré).

Parmi ces options, seule la détention de moyens de production sur le sol national est apparu comme un réel avantage concurrentiel (crédibilité industrielle et commerciale, accessibilité et disponibilité de la production sur le moyen et long terme, marge entre prix de vente et coûts de production...). En effet, concernant les enchères de capacités (VPP) et l’approvisionnement par le marché de gros, les transactions se réalisent sur des périodes limitées à un « prix de marché » offrant une très faible marge (voire parfois pas du tout sur certains profils de clients) et des risques importants pour assurer une commercialisation rentable des kWh obtenus. Concernant les importations, la structure de production française, principalement nucléaire et hydraulique, et le niveau des prix relativement bas, rendent peu attractif le marché français comparé à des ventes en Italie ou en Espagne, ou même au Benelux ou en Allemagne. EDF reconnaît même que « *le coût d’entrée d’un concurrent (prix de l’énergie sur le marché de gros ou coût complet de construction d’un nouveau moyen de production (CCGT), acheminement et commercialisation) est aujourd’hui supérieur au niveau du tarif intégré* »⁷⁰.

Au final, en choisissant une réforme particulière de son industrie électrique (Glachant & Finon, 2003)⁷¹, la France a laissé se développer seulement « une frange concurrentielle à l’ombre du champion national » (Glachant, 2004)⁷². Ainsi les seuls concurrents réellement sérieux face à EDF sont les nouveaux entrants ayant réussi à disposer de capacités de production en France : Electrabel et Endesa, rejoint bientôt par Gaz de France et peut-être ENEL. Cependant pour les deux principaux challengers d’EDF, que sont Electrabel et Endesa, la prise de contrôle des producteurs disponibles en France n’aura pas été simple. Présent sur le marché français dès 2000, Electrabel attendra la mi-2003 pour voir le décret l’autorisant à

⁷⁰ Groupe EDF. Document de base 2004. Autorité des Marchés Financiers. p. 41.

⁷¹ GLACHANT J-M & FINON D. (2003). Competition in European Electricity Markets. A Cross-country Comparison. Edward Elgar.

⁷² GLACHANT J-M (2004) La réforme électrique française : une frange concurrentielle à l’ombre d’un champion national. Conférence SESSA 14-15/07/04, Cambridge (GB).

prendre part au capital de la CNR. Quant à Endesa, la prise de contrôle de la SNET se décomposera en deux temps en avril 2001 (30%) puis en mars 2004 (montée à 65%).

Dans tous les cas, EDF a été et reste un acteur incontournable, notamment en tant qu'actionnaire cédant ou partenaire industriel, dans l'acquisition ou le développement de capacités de production en France.

Au delà d'un accès limité aux capacités de production sur le marché français, EDF a en outre bénéficié d'un calendrier d'ouverture de son marché domestique plutôt favorable, notamment entre 1999 et 2003. A ce titre, le choix français a même été critiqué par la CCIP⁷³ ou Commission Européenne pour n'avoir pas assez ouvert son marché⁷⁴.

Ainsi, suite à l'abaissement du seuil de février 2003, l'ex-monopole après s'être défendu d'avoir un quelconque intérêt à conserver son marché captif, a pu ainsi se permettre de tenir un discours volontaire au sujet de l'ouverture des marchés : *« J'en viens au service public européen et au positionnement des uns et des autres. Un stéréotype est souvent repris : « protégés à l'intérieur, agressifs à l'extérieur ». Marcel Boiteux utilise une expression très intelligente, selon laquelle tous les autres pays européens ont ouvert le capital de leur entreprise et ont fermé le marché. Ils se donnent ainsi l'apparence de la libéralisation !*

*EDF a procédé à l'inverse en ouvrant son marché : les interconnexions sont complètement libérées, nous avons un régulateur totalement indépendant, un gestionnaire du réseau de transport avec des tarifs arrêtés selon le principe des timbres postes, indépendamment de la distance. C'est dire que notre marché, y compris géographiquement, est complètement ouvert. Si nous avons perdu 17 % de clients éligibles, c'est parce que nos concurrents ont eu accès à notre réseau. Mais, au prétexte que le capital d'EDF n'est pas ouvert, on lui intente le procès selon lequel l'entreprise serait frileuse. C'est pourquoi je mets en avant les progrès réalisés l'an dernier à partir du sommet de Barcelone, en mars, et du sommet de Bruxelles, en novembre, qui fixe un échéancier : au 1^{er} juillet 2004, 70 % de notre marché sera ouvert ; le reste le sera au 1^{er} juillet 2007. Cela, pour le cadre général. »*⁷⁵

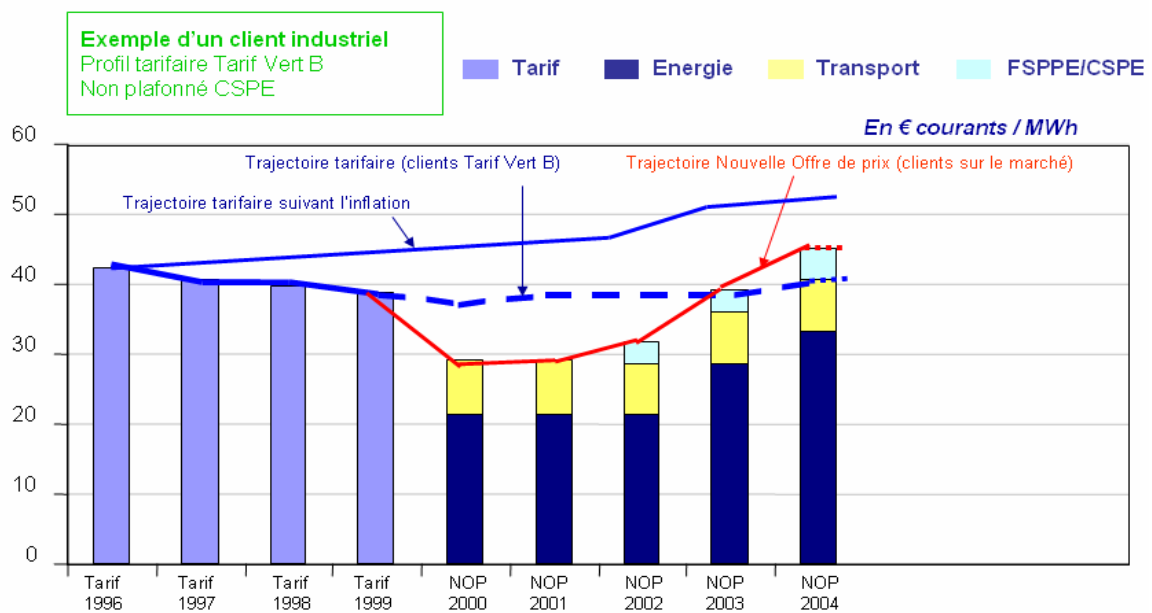
⁷³ Rapport de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris. Libéralisation des marchés européens de l'énergie : une position française minimaliste (29/06/2000) & La libéralisation des services publics de l'énergie en France et en Europe : un retard français à combler (20/09/2001).

⁷⁴ Commission Européenne. Premier rapport sur la libéralisation du marché interne de l'électricité et du gaz. 3 décembre 2001.

⁷⁵ François Roussely interrogé le 20 mai 2003, lors de la Commission d'enquête sur la gestion des entreprises publiques. Rapport de l'Assemblée Nationale, Juillet 2003.

Sur la période 2004 – 2005, le marché est officiellement plus ouvert et attractif puisque près de 70% du marché est éligible depuis le 1^{er} juillet 2004, cependant les freins persistent notamment à cause du maintien des tarifs régulés (appelés aussi, tarifs intégrés ou barème tarifaire). En effet, dans un contexte de prix de marché à la hausse (cf. Figure 43), les clients éligibles ne sont pas légions à exercer leurs droits. Ils préfèrent à l'évidence rester chez l'ex-monopole, au tarif régulé et contrôlé par l'Etat.

Figure 43 : Trajectoire des « Prix Clients Eligibles » & « Tarif régulé »



(Source : EDF. Présentation de J-L Mathias au Comité Energie du MEDEF. 6 avril 2005)

Même si EDF réclame la fin des tarifs régulés (ce qui lui permettrait d'améliorer ses marges) cette situation temporise cependant les effets de la libéralisation et garantit à EDF une stabilité de son portefeuille.

Au final, même si le processus d'ouverture se réalise bien, le contexte politique français et la mise en œuvre de la libéralisation de l'industrie reste très favorable à EDF.

Les premières années et notamment la période 2000-2003, a été cruciale : EDF a ainsi pu prendre position à l'étranger et financer sa croissance grâce à une ouverture plus lente de son marché domestique et à une difficile entrée des concurrents.

3.3) ... Le temps de réorganiser l'offre commerciale et de préparer l'avenir

C'est dans ce contexte maîtrisé qu'EDF a pu mettre en place une nouvelle relation avec sa clientèle, en réorganisant notamment l'intégralité de son offre soumise à la concurrence (EDF Entreprises et EDF Pro).

Concernant l'avenir, les efforts de l'électricien français se concentrent maintenant sur l'élargissement de son offre en développement d'une véritable stratégie gazière ainsi que la mise en place d'une offre approfondie aux services énergétiques.

3.3.1) Une nouvelle gamme de produits et services innovants

Pour assurer l'activité de commercialisation en univers concurrentiel, EDF a créé lors de la réorganisation du groupe en février 2002, une « Branche Commerce » qui prend la relève du pôle « Client ». Cette « Direction Commerce », qui compte à fin 2004 plus de 6000 personnes, est issu d'un travail de refonte en profondeur des structures, des équipes, des processus et des systèmes d'informations d'EDF.

Faisant suite à l'évolution du métier du groupe, du fait de l'ouverture du marché et dans l'optique de fournir rapidement une offre énergétique complète (électricité + gaz + services), une nouvelle branche intermédiaire a été créée en mars 2004, entre l'activité Energie (Production) et la Commercialisation. Cette Direction Optimisation Amont/Aval & Trading (DOAAT) vise à assurer à EDF un arbitrage permanent entre la production propre du groupe ou un approvisionnement sur les marchés via EDF Trading, qui peut parfois à certains moments être plus compétitif.

Au cœur du challenge que doit relever EDF, la Direction Commerce a été organisée en deux Divisions, correspondant à la segmentation de la clientèle :

- La Division Entreprises (DE) est chargée de commercialiser l'énergie et les services à environ 250 000 clients Grands Comptes, Grandes Entreprises, PME-PMI, Collectivités Locales et Entreprises Locales de Distributions.

- La Division Particuliers et Professionnels (DP&P) est pour sa part, chargée de commercialiser l'énergie et les services du groupe à ses 24,1 millions de clients résidentiels répartis sur 27,3 millions de sites et aux 2,3 millions de clients professionnels et gestionnaires de services généraux d'immeuble.

L'objectif de cette Direction est de conserver une part de marché importante (86,8% du marché des clients éligibles au 31/12/04, estimé à 310 TWh/an) et de garantir le maintien d'un haut niveau de satisfaction des clients.

Le développement de l'activité d'EDF se concentre ainsi sur une politique commerciale différenciée par segment de clients (cf. Tableau 36), sur des nouvelles offres énergie (lancement d'offres duales gaz naturel / électricité), ainsi que sur des services liés à la fourniture et à la maîtrise de l'énergie (MDE)⁷⁶.

Tableau 36 : Les clients et les ventes d'EDF en France (en 2004)

<i>Segments</i>	<i>Clients</i>	<i>Sites</i>	<i>Volumes (TWh)</i>
EDF Entreprises	224 620	1 496 500	267
Grands Comptes	250 (50% du CA)	192 000	152
Grandes Entreprises	5 000 (18% du CA)	216 000	46
PME / PMI	183 000 (17% du CA)	341 000	35
Entreprises Locales de Distribution	170 (6% du CA)	500	18
Collectivités Locales	36 200 (9% du CA)	74 700	16
EDF Pro (clients professionnels)	2 200 000	3 500 000	23
Clients Résidentiels	24 000 000	30 000 000	130
Total :	Plus de 27 millions de clients et 420 TWh/an		

(Sources : Commission Roulet et EDF « Offres Entreprises »)

3.3.2) L'équipe commerciale d'EDF en charge de lancer les nouvelles offres pour les clients éligibles

C'est Jean-Pierre BENQUE qui est depuis février 2002 à la tête de la Branche Commerce d'EDF après avoir été Directeur à la Direction Commerciale Grands Clients.

Jean-Pierre Benqué, 57 ans, Ingénieur des Ponts et Chaussées, intègre EDF en 1974 où il a occupé différents postes au sein du Laboratoire National d'Hydraulique. En 1986, il devient responsable du Service des Etudes et Réseaux puis du Service Technique Electricité en 1991. Deux ans plus tard, Il se voit confier la direction des départements d'Outre mer puis devient Directeur commercial de la Direction Grands Clients où il négocie les offres d'énergies et

⁷⁶ Groupe EDF. Document de Base 2004. Autorité des Marchés Financiers. p 97-104.

de services avec les clients internationaux d'EDF. Jean-Pierre Benqué a été professeur en Mécaniques des Fluides à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées de 1986 à 1996.

Jocelyne CANETTI accompagne Jean-Pierre BENQUE au sein de la Branche Commerce également depuis 2002, date à laquelle elle a pris sa succession à la Direction Commerciale Grands Clients EDF. C'est cette équipe qui a dû relever le challenge de transformer l'approche commerciale de l'ex-monopole. C'est en effet ce segment qui a été le premier confronté à la concurrence, dès 2000, à la différence des segments professionnels (seulement depuis juillet 2004) et résidentiels (prévu en 2007).

Au-delà d'une première adaptation des équipes commerciales suite à l'ouverture du marché, c'est seulement en 2003, à travers le « Projet Gagner Ensemble » que l'ensemble de l'organisation EDF s'est mobilisée pour répondre à ce nouvel environnement concurrentiel de plus en plus présent.

« A partir de demain, pendant plusieurs mois, à raison d'une à deux réunions par semaine, nous lançons une opération totalement originale, consistant à faire rencontrer 30 000 agents d'EDF avec plus de 5 000 de nos clients, dans le cadre de réunions régionales totalement ouvertes, où nous demanderons à nos clients, parfois des élus, ce qu'ils attendent de nous et quels seront les critères qui détermineront demain leur choix face aux professionnels. Nous sommes, dit-on, l'entreprise préférée des Français. Eh bien, démontrons-le et allons à la rencontre des clients ! Dans cette période en évolution, mettons-nous à nu devant eux en les interrogeant sur leurs attentes et en exposant les ambitions de l'entreprise. Cela s'accompagne de considérables efforts de formation pour que l'ensemble des forces commerciales qui, auparavant, traitaient sur un mode massif ces professionnels, leurs délivrent demain des services, selon un marketing un peu segmenté, pour que chaque catégorie de clients reçoive une offre adaptée. »⁷⁷

Ainsi, sur la période 2003-2004, EDF a reconfiguré l'ensemble de son offre commerciale à destination des Entreprises et des Collectivités Territoriales, puis des Professionnels. L'évènement le plus visible a bien entendu été le lancement de deux nouvelles marques dédiées : EDF Entreprises et EDF Pro.

3.3.3) EDF Entreprises.

La Gamme EDF Entreprises est ainsi venue donner plus d'impact à la volonté d'EDF d'être proche de ses clients et leur proposer une approche personnalisée.

⁷⁷ François Roussely interrogé le 20 mai 2003, lors de la Commission d'enquête sur la gestion des entreprises publiques. Rapport de l'Assemblée Nationale, Juillet 2003.



Au delà des 8 centres régionaux dédiés aux Entreprises, ouverts en 2003, EDF cherche à assurer plus de transparence et d'informations aux clients du marché éligible en leur proposant notamment une lettre d'information « Paroles d'Énergie » accompagnée d'une lettre online (« La Lettre d'EDF ») et un logiciel de suivi de consommation et de gestion de compte en ligne (Adviso).

EDF investit ainsi plus de 200 000 euros pour construire un nouveau site Internet (www.edfentreprises.fr) mis en ligne au 1^{er} juillet 2004, date de l'ouverture du marché à tous les entreprises⁷⁸. Fruit d'un travail de plus de 9 mois avec différents prestataires (Angie Ecrito, FullSix, Steria pour la Hotline clientèle...), EDF remplace ainsi son ancien site (www.edfonline.com) lancé initialement en 2001. « En trois ans, l'ancien service en ligne EDF Online, destiné aux clients grand compte du groupe, a séduit 26.000 membres utilisateurs, soit environ 13.000 clients grands comptes, qui ont en moyenne cinquante sites (géographiques) à gérer. »⁷⁹




Une des autres innovations significatives, initiée par EDF dans son nouvel environnement concurrentiel, a été de lancer rapidement une offre d'énergie renouvelable : Option Equilibre. L'apparition de ces offres d'énergie « verte » basée sur les actifs de production d'énergie renouvelable (hydraulique, éolien, photovoltaïque...) a en effet été un des signes du dynamisme des commercialisateurs comme EDF mais aussi de nouveaux entrants comme Electrabel, Groupe SUEZ ou Poweo.

⁷⁸ Le Journal du Net du 22/07/04. EDF Entreprises : un nouveau portail à plus de 200 000 euros.

⁷⁹ Le Journal du Net du 27/05/04. Le Groupe EDF modernise son service en ligne professionnel de gestion de compte.

Tableau 37 : Les Offres & Services EDF Entreprises et Collectivités Territoriales

EDF ENTREPRISE		EDF	
PME/PMI	GRANDES ENTREPRISES GRANDS COMPTES	COLLECTIVITES TERRITORIALES	
		COLLECTIVITES RURALES ET SEMI RURALES	GRANDES ET MOYENNES COLLECTIVITES
Les solutions intégrées	Les solutions modulaires	Les solutions intégrées <i>CITELIA</i>	Les solutions modulaires <i>CITELIA</i>
Solution Visibilité Solution Alliance Solution Premium	<i>Les offres de fournitures</i> Offre Essentiel Offres Evolution Offre Expert	Citélia Commune Citélia Environnement Citélia Eclairage Public Citélia Patrimoine Citélia Grands Equipements	<i>L'offre de fourniture</i> Offre Essentiel
<i>Les services de gestion et de facturation</i> (a)viso / Adviso / Adviso+ Panor@ma / Panor@ma+ Journal mensuel Edifacto / Unifacto / Bordereau de paiement unique / Plurifacto		<i>Les services de gestion et de facturation</i> Di@lège Dialège	
<i>Les services Plus</i> Equilibre : la marque du respect de l'environnement Optimia : la marque de l'optimisation énergétique Excelis : la marque de la fiabilité de l'électricité			

(Source : EDF, 2005)

Au dessous des offres pour les grandes entreprises et les collectivités locales (cf. Tableau 37), EDF lance une nouvelle gamme dédiée aux artisans, commerçants et professions libérales.

3.3.4) EDF Pro

Depuis la date du 1er juillet 2004, toutes les entreprises quelques soient leurs tailles sont maintenant éligibles. EDF leur propose de nouvelles offres et un nouveau type de relation. A l'instar de ce qui est fait pour les grandes entreprise, un centre d'appel (0810 EDF PRO – 0810 333 776 – prix d'un appel local), un site internet (www.edfpro.fr) sont mis en place.



Les nouvelles offres se déclinent sur trois niveaux : Essentiel / Présence / Souplesse. Basées sur un prix fixe (abonnement) et un prix variable (kWh consommés), le prix de l'abonnement varie selon la puissance souscrite (3/6/9/12/15/18/24/30/36 kVA) et le prix du kWh consommé selon que le client est en simple tarif (option base) ou en double tarif (option Heures Pleines / Heures Creuses).

Cette offre est enrichie par une série de services : Annuacompta est proposé à tous les clients, auquel vient s'ajouter selon l'offre, un bilan annuel personnalisé, un prélèvement à date choisie (-3/+15j), une mensualisation à la carte et des facilité de paiements et enfin des infos Conseils « projecteurs sur... ». Et à cela s'ajoute enfin, quelques d'options et services complémentaires, comme le kWh Equilibre (10 €HT/an + 0,0013 €HT/kWh Equilibre).

Se mettre à la place du boulanger, ce n'est pas faire ses brioches. C'est l'aider à maîtriser ses dépenses d'énergie.



Votre conseiller EDF Pro vous guide dans le choix de nos offres tarifaires et vous aide ainsi à optimiser votre consommation d'énergie. Pour bénéficier de conseil tarifaire, contactez votre conseiller EDF Pro. Quand votre monde s'éclaire, EDF.

Se mettre à la place du kinésithérapeute, ce n'est pas masser ses patients. C'est les mettre à l'aise dès qu'ils entrent.



Votre conseiller EDF Pro vous aide à choisir les équipements électriques les plus performants, tels que la climatisation réversible, et vous conseille pour réduire vos dépenses d'énergie. Pour bénéficier de conseil tarifaire, contactez votre conseiller EDF Pro. Quand votre monde s'éclaire, EDF.

Se mettre à la place de l'éleveur, ce n'est pas nourrir ses bêtes. C'est l'aider à maîtriser ses coûts.



Votre conseiller EDF Pro vous guide dans le choix de nos offres tarifaires et vous aide ainsi à optimiser votre consommation d'énergie. Pour bénéficier de conseil tarifaire, contactez votre conseiller EDF Pro. Quand votre monde s'éclaire, EDF.

Depuis début 2005, ces offres nouvelles offres commerciales, sont élargies au gaz naturel et aux services (« Offres Energies »), option rendue possible depuis la fin du principe de spécialité qui empêchait EDF de vendre autre chose que de l'électricité. L'offre complémentaire de services devrait se développer notamment en partenariat avec Dalkia, la filiale (34%) détenue en partenariat avec Véolia Environnement (ex-Vivendi Environnement / Compagnie Générale des Eaux).

En présentant désormais comme un énergéticien, et plus seulement un électricien, EDF amorce ainsi une transformation encore plus importante de son activité et de son identité.

3.3.5) Le développement d'une activité gazière : La stratégie d'EDF dans le gaz

La fusion envisagée un temps entre Gaz de France et EDF n'a finalement pas été retenue par la Commission Roulet. En effet, les conséquences envisagées, en terme de démembrement pour faire accepter un tel projet par la Commission Européenne, étaient trop importantes et les dirigeants respectifs des deux entreprises publiques ne souhaitaient pas voir leurs établissements fusionner.

Face à cette situation, les perspectives pour EDF comme pour Gaz de France sont claires. Il ressort clairement des expériences étrangères et des études de l'attente des clients qu'une offre duale « gaz-électricité » est un avantage concurrentiel indispensable pour au minimum conserver ses clients et encore plus pour conquérir de nouvelles clientèles.

L'attrait de cette offre mixte est inversement proportionnel à la taille et aux volumes consommés par le client. En effet, un client résidentiel (27 millions de clients électricité/EDF & 11 millions de clients gaz/GDF) ou un professionnel (640 000 sites non résidentiels éligibles depuis le 01/07/04) sera davantage intéressé par un seul fournisseur pour son énergie afin de faciliter sa gestion et parce que l'énergie n'a pas une fonction clé dans son quotidien. En revanche, un grand consommateur (2000 sites éligibles en gaz depuis le 10/08/03) préférera s'adresser à un spécialiste du gaz d'une part et à un véritable électricien d'autre part pour ses approvisionnements en énergie car celle-ci peut représenter un poids important de ses charges et que l'énergie peut être une ressource clé dans son « process industriel ».

La volonté d'EDF de se développer dans le gaz est déjà annoncée dans le contrat de groupe signé avec l'Etat pour la période 2001 – 2003. Y était prévu une montée en puissance dans le gaz afin de devenir un « énergéticien intégré ». Cependant, aucune initiative de taille n'a réellement eu lieu. En mars 2003, Dominique Venet, alors directeur Moyen-Orient Afrique de la branche électricité & gaz de TotalFinaElf est nommé Directeur Gaz chez EDF⁸⁰, et c'est ensuite, en 2004 avec l'échéance de l'ouverture du marché aux professionnels que les choses se sont accélérées.

EDF peut s'appuyer sur ses filiales notamment Edison, EDF Energy et EnBW qui sont déjà très actifs dans le gaz. EDF Energy livre déjà ses clients en électricité et en gaz, EnBW a un important accord de fourniture avec ENI et Edison place au cœur de sa stratégie de développement le commerce du gaz.

Que ce soit pour alimenter des futures centrales de production d'électricité comme les turbines à gaz à cycle combiné (TGCC ou CCGT en anglais) ou pour proposer des offres duales, l'heure est au développement de la convergence gaz-électricité pour les grands électriciens et pour les grands gaziers.

Ainsi, dès juin 2001, la filiale EDF Trading (alors en JV avec Louis Dreyfus) spécialisée dans le négoce énergétique, reprend à British Gas un contrat de vente de 2 Gm³/an de gaz à la

⁸⁰ La Tribune du 27/03/03.

Wintershall allemande, mais en étant cette fois libre de la destination de son gaz. Fin avril 2003⁸¹, ce n'est plus la filiale Trading mais directement EDF qui passe un accord avec le norvégien Statoil pour la livraison de 1Gm3 de gaz par an pendant 15 ans sur le hub de Zeebrugge. Ce deuxième contrat d'achat à long terme pour EDF pourra être soit acheminé vers l'Angleterre ou être commercialisé sur le continent.

Ces premiers mouvements servent à consolider les positions commerciales d'EDF dans le gaz. Un plan plus ambitieux est construit sur la période 2004-2007 comprenant un investissement global de 1,5 milliards d'euros. Les deux tiers de ces dépenses sont dédiés à des accords de livraisons puisque EDF estime devoir acheter entre 6 et 9 milliards de mètres cubes de gaz naturel sur la période. A cela s'ajoutent les investissements dans le transit ou le stockage du gaz comme sur l'interconnexion avec l'Angleterre ou dans les terminaux GNL.

La consommation de gaz de l'ensemble des sociétés du groupe représentait fin 2004 près de 23 Gm3 (28 Gm3 en 2005 : Edison 13,3 Gm3 / EnBW 8,4 Gm3 / EDF Energy 3,3 Gm3/ EDF+Dalkia en France 0,3+3 Gm3) et tend vers les 40 milliards d'ici 2007/08. D'ici dix ans, EDF pense pouvoir contrôler 12 à 15% du marché gazier européen, contre 8% aujourd'hui. Si cet objectif était atteint cela signifierait traiter 50 Gm3 d'ici à 2012, soit environ les volumes traités par Gaz de France aujourd'hui⁸².

Une des clés de ce développement réside donc dans la stratégie européenne de « sourcing » en gaz naturel développé par EDF. Au-delà du contrat avec Statoil, et des accords détenus par Edison ou EnBW (avec ENI dans GVS), de nouvelles sources d'approvisionnement vont être développées. L'annonce fin juillet 2005 de deux importants contrats [l'un avec Gaz de France de 12 TWh/ 3 ans (1,2 Gm3 sur 3 ans, soit 0,4 Gm3/an) et un autre avec ENI de 10 TWh/an (1 Gm3/an pendant 8 ans)] illustre bien cette perspective⁸³. Une des pistes complémentaires pourrait être une acquisition d'un opérateur d'envergure européenne, mais elle reste pour l'instant à l'écart du fait des ressources financières nécessaire pour ce type d'opérations.

Cette stratégie prend ainsi progressivement forme : après avoir réservé des capacités de transport de gaz pour près de 3 Gm3 à travers les Pays-Bas & la Belgique auprès de GTS & Fluxys, EDF étudie maintenant la réalisation et l'exploitation d'un terminal GNL dans le Port

⁸¹ Europ'Energie – Flash du 29/04/03. Europe : Statoil va livrer 1 Gm3 /an de gaz à EDF à Zeebrugge.

⁸² La Tribune. 11/02/04. EDF se lance dans la bataille du gaz.

⁸³ EDF Communiqué de Presse du 28/07/05. EDF renforce ses positions dans le gaz naturel.

Autonome de Dunkerque (projet de 400 à 500 millions d'euros)⁸⁴. Prévu pour 2011, ce terminal méthanier pourrait monter en puissance en passant d'une capacité initiale de 6 Gm3 à 12 Gm3/an⁸⁵.

La fourniture de gaz en France a démarré au 1^{er} janvier 2005, suite à la fin du principe de spécialité et à l'obtention d'une autorisation de fourniture.

Le portefeuille d'EDF s'est depuis fortement développé :

- 300 sites à fin avril 2005 pour environ 580 GWh en équivalent de consommation annualisée.⁸⁶
- 13 000 sites à fin 2005 et environ 7 TWh en équivalent de consommation annualisée⁸⁷.
- 24 000 sites à fin août 2006⁶.

⁸⁴ Les Echos. 10/10/06. EDF défie Gaz de France en lançant son premier projet de terminal gazier.

⁸⁵ La Tribune. 10/10/06. EDF affiche ses ambitions sur le marché européen du gaz.

⁸⁶ EDF. Note AMF Document de Base 2004. p. 213.

⁸⁷ EDF. Rapport Annuel 2005. p 90.

Conclusion sur le cas EDF.

Entre 1999 et 2006, EDF s'est profondément transformée. D'un établissement public d'Etat en situation de monopole en France à une entreprise de droit privé, coté en Bourse, active sur les marchés concurrentiels européens du gaz et de l'électricité... que de chemin parcouru.

Au cours des trois périodes identifiées, la poursuite d'une stratégie ciblée est restée constante : Cette stratégie d'internationalisation et de convergence Gaz-Electricité a seulement été aménagée au travers d'un recentrage prioritaire sur l'Europe suite aux difficultés financières de 2002/2003. Le principe de spécialité d'EDF alors au statut d'EPIC a manifestement évité à EDF une diversification dans d'autres métiers plus lointain et risqué. Ces longs blocages administratifs et juridiques expliquent également les initiatives actuelles du groupe pour rattraper et renforcer ses positions gazières⁸⁸. Les nouvelles relations avec Edison et les prises de positions en Suisse devraient accélérer l'intégration européenne du groupe.

Au travers des négociations avec les syndicats de personnels, et de l'utilisation de ses relations avec les autorités de tutelles, en passant par ses représentations et stratégies d'influence en Europe, le groupe EDF, par sa puissance et ses réseaux, a su gérer au mieux les contraintes institutionnelles qui se sont imposé à elle. Qu'il s'agisse du calendrier d'ouverture du marché français et de l'arrivée de la concurrence sur son marché domestique ou encore de ses prises de positions en Europe, EDF a réussi à profiter d'une situation qui s'annonçait pourtant périlleuse en établissant une sphère d'influence autour du marché français et en pilotant une stratégie hors-marché intégrée à sa stratégie concurrentielle.

Ainsi, à la fin de l'année 2006, EDF se retrouve à la tête d'un marché européen en pleine recomposition. Les projets de fusion entre Suez et Gaz de France d'une part et l'OPA d'E.ON sur Endesa d'autre part, pourraient faire changer la nature des rapports de forces et la localisation des intérêts vitaux de ces trois grands acteurs. Jusqu'ici relativement discret sur les marchés belges et espagnols, EDF pourrait ainsi modifier rapidement ses positions sur ces marchés respectifs pour aller aux contacts avec ces concurrents potentiellement menaçants.

⁸⁸ EDF. Communiqué de presse du 09/10/06. EDF développe ses capacités d'approvisionnement et de transit de gaz naturel en Europe.

CHAPITRE V : L'ANALYSE DES CAS DES PRINCIPAUX CHALLENGERS : ELECTRABEL & ENDESA

A coté d'EDF, ex-monopole public, verticalement intégré et encore très largement dominant, deux électriciens concurrents ont réussi à se développer sur le marché français de l'électricité. Le belge Electrabel, filiale du Groupe Suez et l'espagnol Endesa ont en effet été les premiers à réellement construire une position concurrentielle soutenable sur le marché hexagonale récemment libéralisé.

Section 1 : Le challenger d'EDF en France : Electrabel, Groupe SUEZ

- 1.1) Electrabel SA entre 1999 & 2005 : L'intégration européenne du producteur belge
- 1.2) L'entrée en France, à l'ombre d'un géant
- 1.3) Electrabel & Suez : une longue histoire d'intégration stratégique

Section 2 : Le nouvel entrant espagnol : Endesa

- 2.1) La trajectoire stratégique du leader espagnol : Endesa
- 2.2) L'entrée d'Endesa en France, par son activité de commercialisation
- 2.3) La prise de contrôle de la SNET comme levier stratégique

Section 1 : Le challenger d'EDF en France : Electrabel, Groupe SUEZ

Pour comprendre le comportement concurrentiel d'Electrabel en tant que nouvel entrant sur le marché français de l'électricité, il nous est nécessaire de mieux connaître cette entreprise, ses origines et ses ambitions.

Opérateur détenant l'ex-monopole sur le marché de l'électricité en Belgique, Electrabel a décidé, peu de temps après la mise en route en 1996 du processus européen de dérégulation, de partir à la conquête de nouveaux marchés. Le paysage des opérateurs d'électricité de l'époque se trouvait en effet complètement bouleversé. La dérégulation signifiait alors l'arrivée de la concurrence sur le territoire domestique mais aussi l'opportunité de se développer en Europe.

A la différence d'autres acteurs européens comme l'Italien Enel ou l'Espagnol Endesa, Electrabel n'a pas choisi de poursuivre une stratégie de diversification sectorielle notamment dans les Télécoms. Cependant l'identité et la stratégie de l'opérateur belge sera fortement influencée par la montée progressive au capital, puis la prise de contrôle de l'entreprise par Suez. En effet, après la reprise par Suez de sa filiale Tractebel (elle-même société mère d'Electrabel et de Distrigaz), d'importantes réorganisations des activités énergétiques européennes ont été effectuées. Actif dans l'énergie (électricité & gaz), mais également dans les métiers de l'environnement (eau & déchets), le groupe Suez est plus proche des « utilities » allemandes que sont E.ON ou RWE.

Nous verrons dans cette section comment Electrabel s'est transformée d'un monopole belge à une entreprise énergétique européenne, dotée en particulier d'une implantation stratégique dans la production en France. L'histoire de l'intégration d'Electrabel au sein du Groupe Suez, nous servira à comprendre également la dynamique institutionnelle originale.

Chronologie sélective de l'activité d'Electrabel & du Groupe SUEZ entre 1997 & 2006.

Source : Communiqués de presse Electrabel.com & Suez.fr.

En italique, sélections des Index 98 – 06 de Petrostratégies, L'hebdomadaire de l'énergie.

<http://perso.orange.fr/petrostrategies/publ/publi.html>

10/10/1997	Conflit social dans le secteur gaz- électricité en Belgique
08/06/1998	Tractebel et Electrabel prennent place sur le marché nordique de l'électricité
29/07/1998	Electrabel acquiert une participation de 7,8 % dans le capital de CEGEDEL
15/09/1998	Twinterg passe commande d'une centrale TGV pour son nouveau site de Esch-Sur-Alzette
02/12/1998	Electrabel. Notre énergie, c'est vous
24/02/1999	Succession à la tête d'Electrabel : Willy Bosmans remplace Jean-Pierre Hansen
26/02/1999	Electrabel et SPE recherchent ensemble des sites pour l'installation de parcs d'éoliennes
22/03/1999	<i>Tractebel sera le pôle énergétique du groupe Suez - Lyonnaise des Eaux</i>
29/03/1999	<i>Le compromis politique de Suez-Tractebel</i>
01/04/1999	<i>Le conglomérat français Suez Lyonnaise des Eaux veut devenir "le leader mondial multi-utilité"</i>
16/06/1999	Electrabel cofondatrice et active sur l' Amsterdam Power Exchange
23/08/1999	Electrabel favorable à la libéralisation du marché de l'électricité
02/09/1999	Electrabel et EOS, partenaires dans la région alpine
13/09/1999	<i>L'offre de prise de contrôle de Suez sur Tractebel éveille des inquiétudes en Belgique</i>
15/11/1999	<i>Suez possède maintenant 96% de Tractebel en Belgique</i>
22/11/1999	<i>Electrabel achète EPON suite à l'évolution du secteur énergétique hollandais</i>
13/03/2000	<i>Electrabel veut doubler ses ventes en Europe</i>
14/04/2000	Electrabel prend l'initiative d'accélérer l'ouverture du marché de l'électricité
03/07/2000	Electrabel prend une participation de 10 pour-cent dans Hidrocantábrico
17/07/2000	<i>Tractebel acquiert Cabot LNG pour 680 millions de dollars</i>
24/07/2000	<i>Suez Lyonnaise des Eaux devient le leader européen des services énergiques</i>
04/09/2000	<i>Electricité : Tractebel accroît sa présence au Chili</i>
02/10/2000	<i>Bond de 31% des ventes d'Electricité de Tractebel en Europe au 1er semestre 2000</i>
17/10/2000	Electrabel positive vis-a-vis l'ouverture du marché de l'électricité
02/11/2000	Stadtwerke Saarbrücken et Electrabel unissent leurs forces
14/11/2000	Electrabel : une stratégie européenne renforcée
20/11/2000	<i>Suez assigne à Tractebel et Electrabel des zones et des stratégies différentes</i>
28/11/2000	CNR et Electrabel, partenaires en France
04/12/2000	<i>CNR s'allie à Electrabel pour s'émanciper... par rapport à EDF</i>
06/12/2000	Création d'Electrabel Italia conforte les ambitions d'Electrabel sur le marché Italien de l'énergie
12/01/2001	Suez Lyonnaise des Eaux cède à Vinci 2 millions d'actions Vinci
29/01/2001	Eutelia: 11 entreprises européennes d'utilité publique s'associent pour l'achat sur internet
31/01/2001	Electrabel entame un nouveau dialogue social pour renforcer sa compétitivité
09/02/2001	Electrabel et ENIPower allient leurs forces pour lancer une offre sur Elettrogen
27/02/2001	Suez Lyonnaise des Eaux se dote d'une organisation dédiée à l'industrie : Suez Industrial Solutions
12/03/2001	Six énergéticiens européens signent un pacte d'assistance mutuelle
06/04/2001	Electrabel vend sa participation en Hidrocantábrico
04/05/2001	Création d'Energie du Rhône, filiale commune de la CNR et d'Electrabel
08/05/2001	Electrabel met tout en oeuvre pour garantir l'approvisionnement au cours des journées de grève
22/06/2001	Marché européen de l'électricité : Electrabel plaide pour l'efficacité
02/07/2001	<i>Electrabel a étoffé son maillage européen et quintuplé ses ventes hors Belgique</i>
12/07/2001	Electrabel acquiert les actifs électriques de Tractebel en Europe
26/07/2001	Une bourse de l'électricité au service de l'ouverture du marché français
28/08/2001	Energie du Rhône, un nouvel acteur sur le marché électrique français
03/09/2001	Electrabel reprend Spark Energy
10/09/2001	<i>EDF achètera de l'électricité à la CNR jusqu'en 2006 "en quantité dégressive"</i>
09/10/2001	<i>La CNR et Electrabel veulent conquérir 10 à 15% du marché éligible en France</i>
21/11/2001	RWE et Electrabel investissent dans la construction d'une centrale électrique sur le site BASF
26/11/2001	<i>Electrabel souffle à EDF un contrat de livraison d'électricité de 400GWh/an</i>

10/12/2001 *Fluxys reprend les activités de transport et de stockage de Distrigaz en Belgique*

13/12/2001 Electrabel et Electrawinds finalisent la construction du plus grand parc éolien de Belgique

20/12/2001 Electrabel signe aujourd'hui un accord de partenariat avec Stadwerke Gera en Allemagne

29/01/2002 SUEZ : Poursuite d'une forte croissance du chiffre d'affaires en 2001 : + 22,4 %

13/02/2002 La Société Générale de Belgique (SUEZ) détient 100% de TRACTEBEL

06/03/2002 SUEZ et Gaz de France s'associent dans la distribution de froid à Paris

11/03/2002 *Bruxelles approuve le projet de loi sur la fermeture de ses centrales d'ici 2025*

16/05/2002 Electrabel, filiale de Tractebel, pôle énergie de SUEZ, retenue par ACEA Rome comme partenaire dans le secteur de l'énergie en Italie

03/06/2002 Electrabel : nouvel acteur sur le marché d'énergie autrichien EXAA

13/06/2002 SUEZ crée un pôle Environnement réunissant Ondeo et SITA

26/06/2002 BP et Tractebel signent un partenariat stratégique pour le marché de l'énergie auprès des industriels en Grande-Bretagne.

29/08/2002 SUEZ au Sommet Mondial de l'ONU sur le développement durable.

09/09/2002 *Suez examinera une entrée au capital de GDF*

07/10/2002 SUEZ conclut la vente de TPS et dégage une plus value de l'ordre de € 170 millions

06/11/2002 Accord de partenariat commercial et industriel entre SNCF et Electrabel relatif à la Société Hydroélectrique du Midi

11/11/2002 Electrabel s'engage dans le développement de projets éoliens en péninsule ibérique

12/11/2002 Electrabel, Acea et Energia Italiana acquièrent le producteur d'électricité italien Interpower

13/12/2002 Electrabel étudie l'acquisition d'actifs européens appartenant aujourd'hui à Tractebel

06/01/2003 *Suez acquiert 5% du groupe gazier espagnol Gas Natural*

09/01/2003 SUEZ met en place un plan d'action 2003-2004 : recentrage, désendettement, rentabilité accrue

13/01/2003 *Suez adopte un plan drastique de restructuration et réduit de 50% ses investisseurs*

31/01/2003 SUEZ et Acea renforcent leur partenariat en Italie

31/01/2003 Progression de + 8,8% du chiffre d'affaires au 31 décembre 2002

21/02/2003 Electrabel acquiert 99% du capital dans la centrale électrique polonaise de Polaniec (1 800 MW)

21/02/2003 Electrabel - Une marque forte. Un logo repensé. Une nouvelle campagne de publicité.

28/02/2003 SUEZ confirme avoir cédé ses participations dans AXA, Vinci et avoir réduit sa participation dans Total Fina Elf.

28/02/2003 Electrabel et SPE ont mis fin de commun accord à leur association industrielle

24/04/2003 SUEZ se désengage de Fortis

07/05/2003 Electrabel cède sa participation financière en Iberdrola

09/05/2003 Electrabel accroît sa participation dans le capital d'Acea

17/05/2003 SUEZ cède 75 % du Groupe Northumbrian et franchit une nouvelle étape dans la réalisation de son plan d'action 2003-2004

23/06/2003 *Tractebel porte à sept le nombre de ses méthaniens*

25/06/2003 Electrabel devient actionnaire de la Compagnie Nationale du Rhône à concurrence de 17,86%

04/07/2003 La dissolution de la CPTÉ consacre la fin de la coopération entre Electrabel et SPE

07/07/2003 *Electrabel céderait 10% de ses capacités en Belgique*

16/07/2003 Electricité de France cède à Electrabel sa participation dans la Compagnie Nationale du Rhône

31/07/2003 SUEZ : Progression de + 4,3 % du chiffre d'affaires au 1er semestre 2003

01/09/2003 *Distrigaz progresse en Belgique comme à l'étranger, malgré la concurrence*

02/09/2003 Fusion des entités juridiques Société Générale de Belgique et Tractebel, filiales de SUEZ

04/09/2003 SUEZ : Un premier semestre 2003 marqué par les effets du plan d'action

11/10/2003 *Suez et EDF en conflit avec Buenos Aires*

05/11/2003 SUEZ conclut la cession de Nalco pour 4,350 milliards de dollars

21/11/2003 SUEZ : désengagement de M6

09/12/2003 Premières enchères de capacités virtuelles de production

10/12/2003 SUEZ conclut la cession de Codenet et achève son désengagement des activités de Communication en Belgique

15/12/2003 SUEZ porte à 50,01 % sa participation directe dans le capital d'Electrabel

30/12/2003 Le Groupe SUEZ finalise l'acquisition des titres détenus par EDF dans la CNR

16/01/2004 Electrabel accueille avec satisfaction les décisions du Conseil de la concurrence qui lui permettent de poursuivre son développement

27/01/2004 Electrabel et Electricité de France adaptent leurs accords nucléaires

29/01/2004 SUEZ - Chiffre d'affaires 2003 : 39,6 milliards d'euros

27/02/2004 Electrabel et SUEZ-TRACTEBEL mettent fin aux études portant sur la cession d'actifs européens de Tractebel à Electrabel

12/05/2004 SUEZ est prêt pour l'ouverture des marchés de l'énergie en Europe au 1er juillet 2004

17/05/2004 *La Belgique devrait construire 97% de sa capacité électrique requise en 2030*

02/07/2004 Electrabel met en service un nouveau parc d'éoliennes à Hoogstraten

12/07/2004 *Zeebrugge est virtuellement assuré de devenir "le" hub gazier de l'Europe du Nord*

19/07/2004 *Fluxys et E. On rejoignent Gasunie pour le projet de gazoduc Balgzand-Bacton*

07/09/2004 SUEZ-TRACTEBEL acquiert les participations de Shell dans Distrigaz et Fluxys

27/09/2004 Réorganisations envisagées au sein de la Direction

11/10/2004 *Suez ou les nouveaux défis d'un fournisseur d'électricité et de gaz en Europe*

18/10/2004 Electrabel construit une nouvelle centrale TGV de 400 MW en Italie

22/11/2004 Le site internet d'Electrabel s'enrichit

20/01/2005 SUEZ - Hausse de 13 % du dividende et nouveau plan Optimax

01/02/2005 Croissance soutenue du chiffre d'affaires en 2004

28/02/2005 Le groupe SUEZ prend la présidence du Conseil d'Administration de la SHEM

14/03/2005 *Les marchés extérieurs représentent 38% des ventes de gaz de Distrigaz*

14/03/2005 *Electrabel met le paquet en Italie, s'installe en Espagne et lorgne sur la Suisse*

22/03/2005 Le marché belge de l'électricité accueille depuis vendredi la nouvelle centrale TGV de Zandvliet

11/04/2005 *Endesa et Electrabel accélèrent leur pénétration du marché électrique italien*

03/06/2005 Electrabel et SPE présentent le timing pour une mise en bourse d'Elia

22/06/2005 Electrabel et SUEZ regroupent leurs participations en Acea

02/08/2005 SUEZ : Croissance soutenue du chiffre d'affaires au 30 juin 2005

09/08/2005 Offre Mixte de Suez sur Electrabel

06/10/2005 L'augmentation de capital de SUEZ de 2,4 milliards d'euros a rencontré un grand succès

24/10/2005 SUEZ porte à 8,6% sa participation dans ACEA SpA et renforce son partenariat stratégique avec le groupe en Italie

08/11/2005 Electrabel acquiert un parc éolien de 80 MW au Portugal

14/11/2005 Tractebel Engineering et la CNR accompagnent l'Autorité du Canal de Panama dans le choix de nouvelles écluses

14/11/2005 Electrabel investit € 150 millions à la centrale d'Amercoeur (Belgique)

15/11/2005 Fort succès de l'offre de SUEZ sur Electrabel

21/11/2005 Electrabel, Groupe SUEZ remporte deux nouveaux contrats auprès des collectivités locales

21/11/2005 Electrabel envisage la construction de trois nouvelles centrales électriques aux Pays-Bas

13/12/2005 SUEZ détient 99 % d'Electrabel

30/01/2006 *Partenariat GDF-Suez pour 2 CCGT de 420 MW chaque dans la région de Fos*

27/02/2006 Projet de fusion entre GAZ de FRANCE et SUEZ

27/02/2006 *Suez fait du développement du GNL aux Etats Unis un moteur de sa croissance*

06/03/2006 *La décision de fusionner GDF et Suez pour contrer Enel plonge l'Europe de l'Energie dans une crise*

09/03/2006 Des résultats 2005 en forte hausse et un dividende ordinaire en augmentation de 25 %

27/03/2006 SUEZ saisit la Commission Européenne

10/04/2006 Nouvelles étapes importantes dans le développement des activités d'Electrabel en Espagne

12/05/2006 SUEZ, parrain officiel de l'équipe de France de football et partenaire de la Fédération Française de Football jusqu'en 2009

16/05/2006 Electrabel : Avoir un max d'énergie, c'est d'abord en consommer moins !

23/05/2006 Electrabel soutient la mise en place du marché électrique d'Europe du nord-ouest

15/06/2006 Communiqué conjoint : SUEZ et Gaz de France réaffirment leur projet de fusion totale

07/07/2006 Electrabel envisage la construction de trois centrales électriques dans le nord de l'Allemagne

11/07/2006 Electrabel reprend les activités de Rendo Energie & Cogas Energie aux Pays-Bas

18/08/2006 E.ON et Electrabel ont signé un accord pour la vente d'un site de 20.5 ha à Beringen en Belgique.

13/09/2006 SUEZ au Congrès de la Fédération Nationale des Collectivités Concédantes et Régies (FNCCR)

06/10/2006 Suez et Electrabel ont pris des engagements dans la perspective de la fusion entre Suez et GDF

Avant d'aborder en détail la prise de position de l'ex-monopole belge sur le marché français de l'électricité, nous allons étudier l'évolution de l'organisation de ce nouveau challenger d'EDF.

1.1) Electrabel SA entre 1999 et 2005 : l'intégration européenne du producteur belge

La stratégie d'Electrabel s'est cristallisée dès 1999 avec l'ouverture progressive du marché européen de l'électricité. C'est en effet à partir de cette date qu'une nouvelle dynamique est apparue pour cet électricien belge.

En quelques années, cette entreprise privée, issue du rapprochement de trois opérateurs belges, a pris position au Luxembourg et aux Pays-Bas afin de construire une position de force sur le marché du Benelux.

Le développement d'Electrabel en Europe s'est ensuite accéléré avec la reprise des actifs européens de sa société mère Tractebel, puis l'intégration au sein du groupe Suez. Electrabel a ainsi pu construire une sphère d'influence autour de son nouveau marché domestique.

1.1.1) Une dynamique de spécialisation et de croissance rentable

Opérateur privé de l'électricité en Belgique, Electrabel a en quelques années construit un développement solide en Europe, sans oublier ses racines wallonnes et flamandes.

L'origine d'Electrabel : le regroupement des électriciens privés belges.

La naissance de cet opérateur électrique remonte maintenant à plus d'un siècle. En effet, le 8 août 1905, la « Société d'Electricité de l'Escaut » est créée en Belgique. Elle est à l'origine d'Electrabel. Pendant un demi-siècle, cette industrie naissante se développe rapidement, puis vient le temps de la consolidation. Entre 1956 et 1976, le secteur électrique belge se reconfigure. En 1956, suite à la fusion de la Société d'Electricité de l'Escaut et de trois autres compagnies, les « Sociétés Réunies d'Energie du Bassin de l'Escaut » (EBES) est créée. Intercom est créée en 1966 suite au regroupement de différentes entreprises du centre du pays dont la Société Intercommunale



Belge d'Electricité créée en 1901. Entre 1956 et 1976, ce sont au total, plus de 49 sociétés d'électricités qui se regroupent en trois opérateurs : EBES, Intercom et Unerg. Cette dernière est issue du rapprochement de l'Union des Centrales Electriques Linalux et Electrogaz, fondées respectivement en 1928 et 1929.

Le 10 juillet 1990, Ebes et Intercom rejoint ensuite par Unerg annoncent leur regroupement. Ensemble, elles donnent naissance à Electrabel.



Acteur incontournable sur le marché énergétique belge et largement dominant à côté de l'autre opérateur SPE, Electrabel a développé un véritable partenariat avec les autorités locales regroupées dans des structures intercommunales. Ces intercommunales sont ainsi montées au capital de l'opérateur privé en prenant une participation de 4,7% d'Electrabel.

1.1.2) Le cheminement vers un nouveau marché européen de l'électricité : réorganisation et développement

L'environnement d'Electrabel va être profondément remis en cause avec la mise en œuvre progressive d'une politique de concurrence décidée par la Commission Européenne. En 1996, la première directive sur la libéralisation du marché européen de l'électricité prévoit la possibilité de mise en concurrence pour les grands consommateurs d'électricité dès 1999.

L'entrée dans le monde concurrentiel n'a pas été un parcours des plus faciles pour Electrabel, même si en comparaison à ses principaux concurrents l'entreprise belge a plutôt bien géré ces changements.

D'importants mouvements sociaux ont en effet perturbé la bonne marche de la structure notamment en 1997. Alors qu'une nouvelle convention collective a été mise en place au sein de l'industrie électrique et gazière, des mouvements de grèves importants ont lieu cette année-là. Le conflit social prend place alors que l'objectif de l'entreprise est d'assurer une meilleure compétitivité et une plus grande souplesse de l'organisation.

Les grands chantiers concernent le lancement de nouvelles offres de produits et services à destination notamment des grands clients industriels et à l'ensemble des clients des intercommunales mixtes (dont Electrabel est le partenaire privé), la modernisation des systèmes informatiques, l'investissement dans les énergies renouvelables et la prise de positions sur de nouveaux marchés hors-Belgique...

Un des évènements marquant cette nouvelle dynamique est le lancement pour la première fois d'une campagne d'image fin 1998 et début 1999. Le message de cette communication institutionnelle est alors : « *Electrabel. Notre énergie, c'est vous.* »

L'entreprise doit en effet être prête pour affronter la concurrence, c'est-à-dire défendre son marché d'origine en fidélisant ses clients et dans le même temps, partir à la conquête de nouveaux en étant plus proche d'eux et plus attractif.

Au-delà de son image et de ses relations commerciales, Electrabel change également de visage suite au remplacement en février 1999 de Jean-Pierre Hansen par Willy Bosmans en tant qu'Administrateur délégué.

Le chemin de la réorganisation de l'entreprise est alors confirmé et poursuivi. En 2000, l'entreprise s'organise autour de 4 métiers : Marketing & Sales, Production, Trading et Réseaux. Opérateur intégré (cf. Figure 44), l'entreprise assure ainsi une meilleure maîtrise de risques liés au marché de l'électricité et du gaz.

Figure 44 : Le modèle d'affaire d'Electrabel



(Source : Electrabel.com 2005)

* Activité assurée par des gestionnaires de réseaux de transmission : ELIA en Belgique.

**Activité assurée en Belgique par Electrabel à la demande de gestionnaires de réseau de distribution.

- Le métier « Marketing & Sales » regroupe les fonctions commerciales assurant la vente aux clients résidentiels et aux petits professionnels (Retail) ainsi que la vente aux plus grands clients industriels (Business).
- La « production » coordonne les études, l'investissement, la construction, l'exploitation et la maintenance des capacités de production propres à l'entreprise.
- Entre la production et les ventes, le « trading et portfolio management » assurent l'interface entre un approvisionnement issu de capacités internes de production ou de volumes achetés sur le marché de l'électricité. C'est également ce département qui

propose aux plus grands clients une gestion personnalisée de leurs besoins énergétiques.

- Enfin les activités de « réseaux » qu'elles soient indépendantes ou directement régulées restent des métiers non soumis à la concurrence.

La réorganisation interne de l'entreprise sera au cœur de sa stratégie sur la période 1999 – 2005. Un vaste programme de réorientation professionnelle est mis en place en 2001. Intitulé « Transform 2003 », il vise à préparer Electrabel à faire face à l'arrivée de la concurrence sur le marché belge.

Début 2003, au cœur de processus de libéralisation du secteur en Belgique, Electrabel initialise une nouvelle campagne de communication (« Vous avez l'énergie. ») et donne un nouvel éclat à son logo⁸⁹.



Les années 1999 – 2004 sont avant tout marquées par un objectif stratégique et commercial ambitieux. Electrabel s'est ainsi engagée à doubler ses ventes sur la période, en partant notamment à la conquête de nouveaux marchés européens et en investissant dans de nouvelles capacités de production.

Une stratégie de croissance rentable pour un développement ambitieux.

Au cœur de son développement, Electrabel, opérateur privé, a conservé un impératif de rentabilité. Ce paramètre capitalistique a fortement influencé ses choix d'investissements.

Comme le souligne en 2001, Jean-Pierre Hansen et Willy Bosmans, alors respectivement Président du Conseil d'Administration et Administrateur Délégué :

« Sur la base d'une stratégie réfléchie mais déterminée, notre entreprise s'est engagée avec confiance dans le nouveau champ de la concurrence. Nous avons fait des choix qui apparaissent aujourd'hui judicieux et retenu plusieurs options majeurs aux niveaux commercial, technologique et organisationnel.

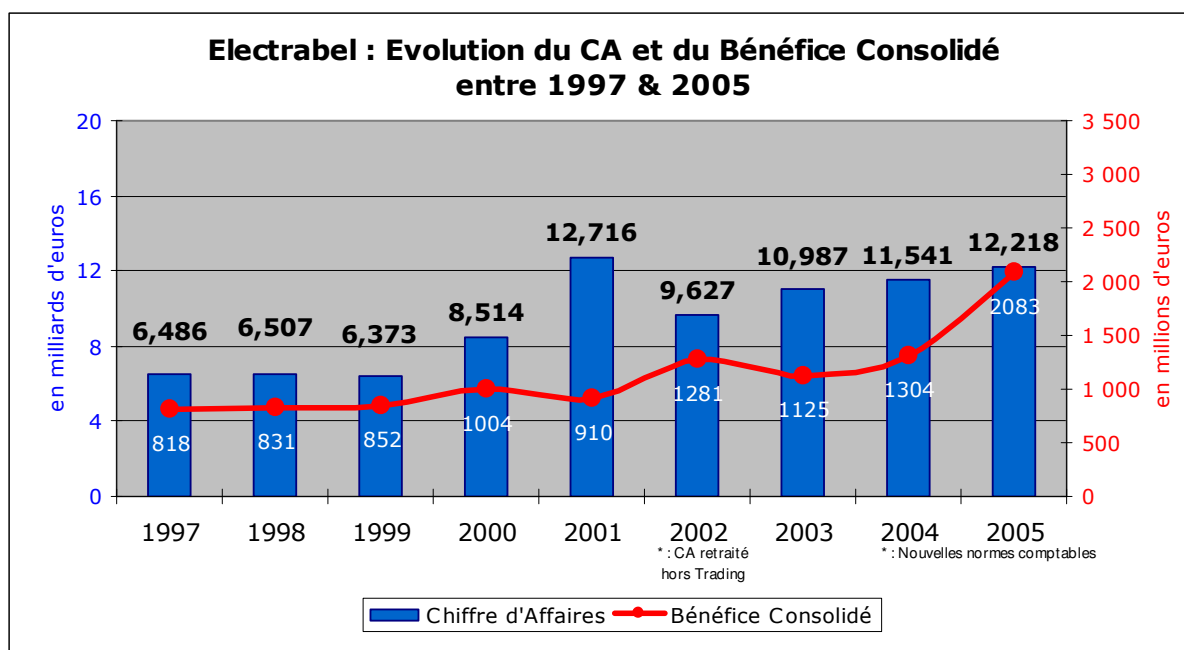
Cette stratégie ne consiste certainement pas à nous lancer dans la recherche inconsidérée de part de marché, coûte que coûte, et fondée sur le seul mérite de la taille. Nous avons au contraire choisi de nous appuyer sur une analyse critique des marchés, de mobiliser nos atouts de base, dans la vente, en production et en trading, et ceci partout en Europe. (...).

Cette attitude distingue Electrabel d'autres acteurs du marché. Notre croissance s'organise autour de critères stricts de rentabilité dans le choix d'investissements et d'objectifs ambitieux en termes de gains de productivité et d'allègement des coûts »⁹⁰.

⁸⁹ Electrabel, Communiqué de presse du 21/02/03. « Une marque forte. Un logo repensé. Une nouvelle campagne de publicité ».

Au final, sur la période 1999 – 2004, le chiffre d'affaires de l'entreprise connaît une forte croissance passant ainsi de 6,3 milliards d'euros en 1999 à plus de 12,4 milliards en 2004 (cf. Tableau 38). Dans le même temps, la rentabilité d'Electrabel reste exceptionnelle.

Tableau 38 : Electrabel : Evolution du CA et du bénéfice consolidé entre 1997 & 2005



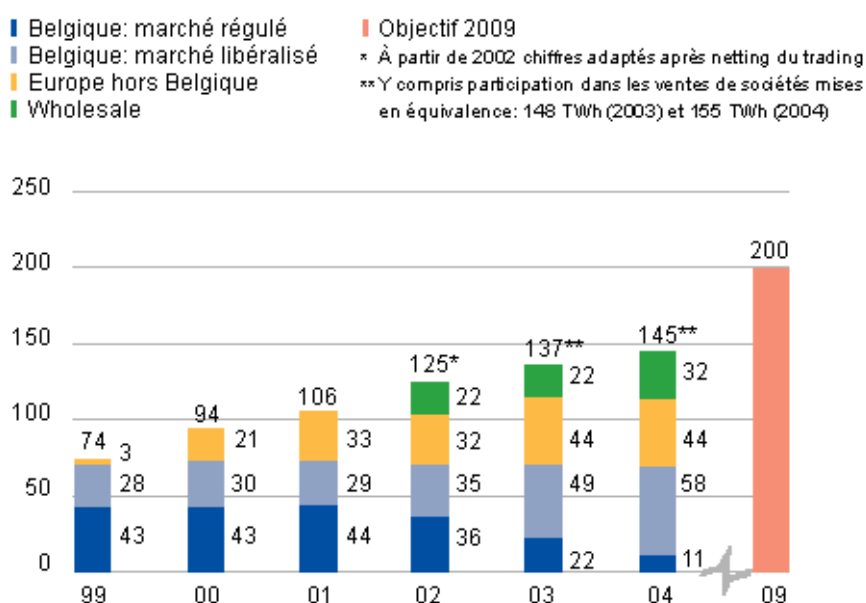
(Sources : Electrabel, Rapports Annuels 2000 – 2004)

Ce développement commercial s'est réalisé grâce à une bonne résistance sur le marché domestique belge, (près de 70 TWh de ventes), où la concurrence a notamment fait son entrée progressive. Cependant c'est grâce au développement de positions européennes et aux opérations de négoce (Trading / Wholesale) qu'Electrabel a pu assurer une croissance significative de son activité, passant de 74 TWh en 1999 à 145 TWh en 2004.

Au delà des positions concurrentielles fortes sur le marché du Benelux (grâce notamment à des investissements aux Pays-Bas et au Luxembourg), Electrabel a pu construire un portefeuille commercial en Italie, en Pologne, en Allemagne, en France et en Hongrie.

⁹⁰ Jean-Pierre Hansen & Willy Bosmans. Message introductif. Rapport Annuel 2000 - Electrabel. p5.

Figure 45 : Evolution et répartition des ventes d'électricité – en TWh

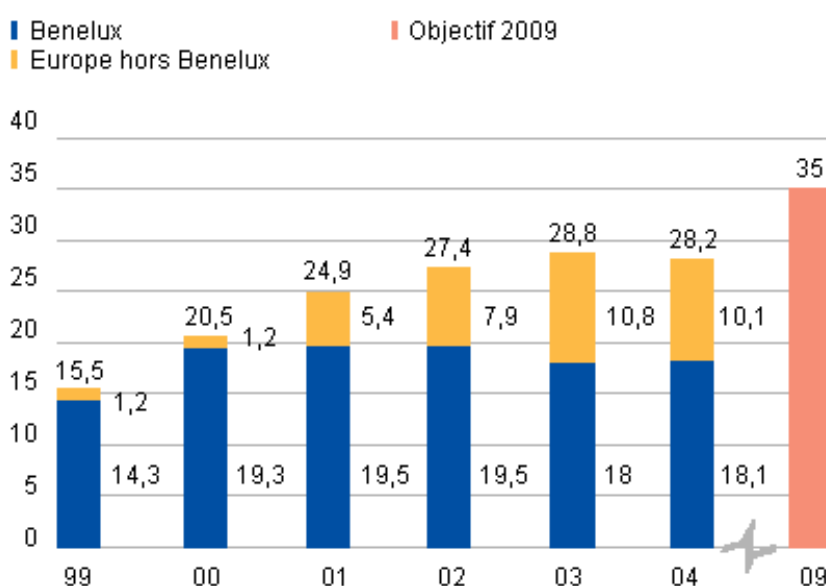


(Source : Electrabel.com 2005)

L'objectif a été atteint à l'échéance. En 2005, un nouvel objectif de développement a été fixé pour 2009. Il vise à atteindre un volume de ventes de 200 TWh/an (cf. Figure 45).

Pour assurer ses positions commerciales, Electrabel a développé progressivement un parc de production sur ces pays cibles. Partant de 15 500 MW en 1999 (dont 14 000 MW en Belgique), les capacités de production ont été portées à 29 000 MW en 2005 et devrait atteindre 35 000 MW en 2009 (cf. Figure 46).

Figure 46 : Evolution de la capacité de production, (en GW)



(Source : Electrabel.com. 2005)

Disposant d'actifs principalement nucléaire et hydraulique, Electrabel a rapidement investi dans les nouvelles technologies de production à partir du gaz (Belgique, Luxembourg, Italie, Espagne...).

Au cours de la période, d'importants investissements dans de nouvelles capacités au gaz (Cogénération et Turbine Gaz-Vapeur) ont été réalisés en parallèle à des acquisitions d'actifs existants à l'étranger (En France : CNR, SHEM).

Grâce à cette politique d'investissement et d'acquisition, le groupe dispose maintenant de capacités de production sur les principaux marchés énergétiques européens ciblés.

1.1.3) La construction d'une sphère d'influence : depuis le Benelux vers une position centrale en Europe

Le développement international d'Electrabel s'oriente naturellement vers les territoires voisins. Ainsi le Luxembourg et les Pays-Bas ont très rapidement été au cœur de positions privilégiées par l'opérateur historique belge. Ce développement international ne s'est pas limité à ces positions voisines. Il s'est ainsi porté sur une sélection de marchés européens notamment en Europe Centrale et en Europe du Sud.

Pour réussir son développement européen, l'ex-monopole belge décide de partir à la conquête de clients, puis de centrales électriques installées directement sur les marchés ciblés. De l'acquisition d'EPON en 1999 à la construction de nouvelles capacités sur le marché ibérique en passant par la montée au capital de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR), les mouvements d'Electrabel en Europe répondent à cet impératif.

Un développement commercial grâce à des partenaires locaux et l'acquisition de moyens de production localisés

La maîtrise de capacités de production disponibles sur un marché est en effet un facteur clé de succès pour s'installer, conquérir et conserver durablement de nouveaux clients.

Comme l'explique Jean-Pierre Hansen dès décembre 1999 dans un entretien avec Dominique Gallois et Martine Orange, journalistes au Monde :

« L'ouverture du marché de l'électricité a complètement modifié la situation. Notre marché intérieur, ce n'est plus la Belgique, c'est l'Europe : une zone reliée par un système électrique interconnecté et qui comprend les quinze

pays de l'Union, plus la Suisse et les pays scandinaves. Le rachat d'EPON s'inscrit dans cette perspective et même au-delà. Le Benelux est devenu notre marché domestique.

Il existe une limitation de capacité des réseaux de transports, pour exporter dans plusieurs parties de l'Europe, et notamment vers les Pays-Bas. Il était nécessaire d'acquérir des moyens de production. L'acquisition d'EPON nous permet de devenir le premier opérateur européen de turbines gaz-vapeur (TGV) et aussi de jouer un rôle important à la Bourse d'Amsterdam d'échange d'électricité, dont nous sommes un des fondateurs »⁹¹.

Ainsi pour conduire cette stratégie d'eupéanisation, Electrabel a mis progressivement en place un développement en trois temps :

- Sur le plan commercial : un développement du marketing et des ventes via une première représentation commerciale assisté du Trading puis ensuite grâce à des partenaires industriels locaux.
- Puis sur le plan de la production : l'intégration des actifs européens du groupe Tractebel et une politique d'acquisition ou de construction de nouvelles centrales.
- Enfin une phase d'intégration plus forte grâce à une montée progressive au capital des partenaires et des investissements partagés.

Cette stratégie s'illustre bien dans l'étude de l'implantation d'Electrabel sur ces différents marchés cibles, via notamment l'agrandissement du marché domestique au Benelux et les prises de positions sur les marchés d'Europe Centrale et du Sud

L'entrée sur les marchés luxembourgeois et néerlandais

Dès 1998 – 1999, Electrabel élargie sa vision du marché en s'intéressant activement à ses voisins luxembourgeois et hollandais.

Au Luxembourg, Electrabel est partenaire de la Compagnie Grand-Ducale d'Electricité (CEGEDEL) dans laquelle elle détient 8% du capital depuis mi-1998.

Conjointement, Electrabel (65%) et Cegedel (17,5%), rejoint par Arbed-Arcelor (17,5%) ont investi dès 1998/1999 dans une centrale Turbine Gaz-Vapeur de 350 MW. Installée à Esch-sur-Alzette, cette filiale - centrale (appelée Twinerg) a permis de développer d'importants contrats commerciaux avec le sidérurgiste luxembourgeois ARBED (aujourd'hui ARCELOR, depuis sa fusion avec USINOR et ACERALIA) et fournit près de 20% des volumes consommés au Luxembourg.

⁹¹ Le Monde, 14 décembre 1999, p22. Entretien : Jean-Pierre Hansen, président de Tractebel « Notre marché intérieur, ce n'est plus la Belgique, c'est l'ensemble de l'Europe ».

Dès juillet 1999, une filiale Electrabel Nederland est créée au Pays-Bas pour assurer la vente d'électricité aux grands clients industriels. Cependant une nouvelle étape est véritablement franchie avec le rachat d'Epon (Elektriciteits-Produktiemaatschappij Oost- en Noord-Nederland) officialisée en mars 2000.

Grâce à cette acquisition Electrabel devient alors le cinquième producteur d'électricité européen. EPON est en effet le principal producteur néerlandais, avec 4 647 MW de puissance installée (correspondant à 33% de la capacité de production à grande échelle aux Pays-Bas)⁹². La production d'électricité de cet opérateur atteint à l'époque 19 162 GWh, dont 75% produits à l'aide du gaz naturel et 25% à l'aide du charbon. Avec EPON, Electrabel devient un leader mondial en matière de production au départ des technologies modernes (TGV, turbines à gaz-vapeur en cycle combiné, cogénération). L'investissement a été de près de 2,2 milliards d'euros en 1999, EPON réalisant un chiffre d'affaires à l'époque de 800 millions d'euros. Epon sera rebaptisée Electrabel Nederland en mai 2001. Ce mouvement de consolidation se poursuivra avec la reprise de Spark Energy, une entreprise d'énergie active dans le segment moyen du marché libéralisé, en décembre 2001, dont les activités seront intégrées en Electrabel au 1er janvier 2004.

Ainsi, le développement d'Electrabel sur ses marchés voisins est la mise en pratique des nouvelles possibilités offertes par la technologie de production d'électricité à partir du gaz.

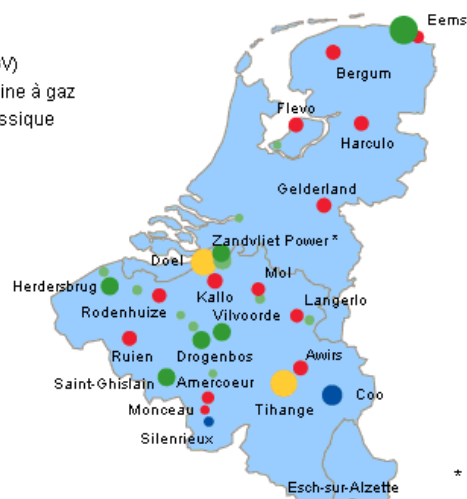
Figure 47 : Capacité de production d'Electrabel au Benelux en 2004

(Source : Electrabel.com. 2005)

Comme l'expliquait à l'époque Jean-Pierre Hansen :

« Les barrières capitalistiques qui faisaient obstacle à l'entrée de nouveaux concurrents et qui justifiaient économiquement des situations de monopoles de droit ou de fait se sont effondrées. Maintenant, vous n'avez

- Turbine gaz-vapeur (TGV)
- Cogénération avec turbine à gaz
- Centrale thermique classique
- Centrale nucléaire
- Centrale de pompage



* En construction
Situation à fin 2004

⁹² Electrabel, Communiqué de presse, 18/11/99. Offre de reprise du plus grand producteur d'électricité néerlandais – EPON.

plus besoin de construire une tranche nucléaire de 1 450 MW pour produire de manière efficace. Une simple turbine à gaz de 300 mégawatts suffit »⁹³.

Une position de leader sur le Benelux

Avec un capacité de production de plus de 18 000 MW au Benelux (cf. Figure 47), dont 14 600 MW en Belgique, Electrabel est maintenant l'opérateur électrique leader sur ce marché.

En effet, sur le marché belge (87,6 TWh/an de consommation en 2004 et environ 15 700 MW de capacités installées⁹⁴), Electrabel reste l'opérateur dominant : 40 000 clients haute tension, 4 millions de clients basse tension et 2 millions de clients en gaz naturel.

Si sur le plan de la production, SPE est le seul concurrent significatif (8% du marché contre 90% pour Electrabel), sur le plan de la commercialisation, d'autres sont présents, avec en 2004, les parts de marché de ventes suivantes : Luminus (7,6%), RWE Solutions (2,9%), Nuon (2%) EDF (1,4%), SPE (1,4%)⁹⁵.

- Luminus, est une filiale d'un holding regroupant une centaine de communes belges et de l'anglais Centrica. Suite à l'acquisition mi-2005, de 51% de SPE par Gaz de France et Centrica, le regroupement de Luminus + ALE Liège + SPE devrait desservir près de 1,4 millions de clients en Belgique et se positionner comme le concurrent le plus sérieux pour Electrabel sur le marché belge.

Sur le marché néerlandais (98 TWh/ de consommation en 2003, et 21 000 MW de capacités de production principalement à partir du gaz⁹⁶), les grands acteurs sont : Essent, Nuon, Electrabel et EON. Les deux leaders, Essent & Nuon, sont également présents sur le marché belge.

- Actifs sur le marché belge et allemand, le néerlandais NUON, est en fort développement. Il dispose globalement de 2,7 millions de clients et d'un chiffre d'affaires de près de 5 milliards d'euros. NUON gérait en 2004 des capacités de production de plus de 3 300 MW thermiques et près de 650 MW d'énergies renouvelables.

⁹³ Le Monde, 14 décembre 1999, p22. Entretien : Jean-Pierre Hansen, président de Tractebel « Notre marché intérieur, ce n'est plus la Belgique, c'est l'ensemble de l'Europe »..

⁹⁴ FPE. Fédération Professionnelle du secteur Electrique, Belgique. Statistiques 2004.

⁹⁵ CREG. Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz, Belgique. Rapport annuel 2004.

⁹⁶ MINEFI. Mission Economique des Pays-Bas. Le marché de l'électricité aux Pays-Bas. Déc.2004.

- Leader au Pays-Bas, et particulièrement présent dans les énergies vertes, Essent (ex-WattPlus, en Belgique) est actif sur les marchés hollandais, belges et allemands, avec en 2004, plus de 2,7 millions de clients et un chiffre d'affaires de 7,5 milliards d'euros. Il dispose de plus de 5 000 MW de capacités de production.

Au-delà de la construction d'une position de force sur les marchés belges, luxembourgeois et néerlandais, Electrabel est également parti à la conquête d'autres marchés européens.

Un développement sélectif sur les marchés d'Europe Centrale et d'Europe du Sud

La dimension européenne d'Electrabel a connu un formidable coup d'accélérateur avec la reprise des actifs électriques européens de sa société mère Tractebel. En effet, suite à l'intégration de Tractebel au sein de Suez – Lyonnaise des Eaux, le groupe choisit alors schématiquement de regrouper ses activités « Electricité & Gaz à l'International » sous la bannière Tractebel et ses activités « Electricité et Gaz en Europe » sous la marque Electrabel. Cette opération offre ainsi à Electrabel, les moyens de construire des têtes de ponts solides sur différents marchés électriques européens.

Fin de l'année 2000, dans le cadre de la stratégie de croissance soutenue et dans l'objectif du doublement des ventes entre 2000 et 2004, la Direction Générale d'Electrabel cherche à renforcer ses positions en Europe.

Les activités de production en Pologne et en Hongrie sont particulièrement significatives. Regroupées ultérieurement avec les entités commerciales allemandes, ces actifs donnent à Electrabel une visibilité sur le marché de l'électricité en Europe Centrale⁹⁷. Les participations Tractebel, dont les sites de Polianec en Pologne (1 800 MW), Dunamenti en Hongrie (2 200 MW), en compléments des filiales Deutsche Tractebel, Tractebel Polska et de Scandic Energy (Trading), sont intégrées aux participations d'Electrabel dans ces entités, à la joint-venture Energie SaarLorLux (avec la Stadtwerke de Saarbrücken) ou celle de Gera en Allemagne de l'Est.

Ces activités ont été depuis rebaptisées Electrabel Deutschland, Electrabel Polska et Electrabel Nordic. Electrabel se déploie ainsi en tant que « acteur européen local », avec des filiales ou des partenariats dans chaque pays où elle exerce des activités (cf. Figure 48).

Cette opération est un moyen pour l'ex-monopole belge de se positionner sur les territoires des grands opérateurs allemands et scandinaves que sont EON, RWE et Vattenfall.

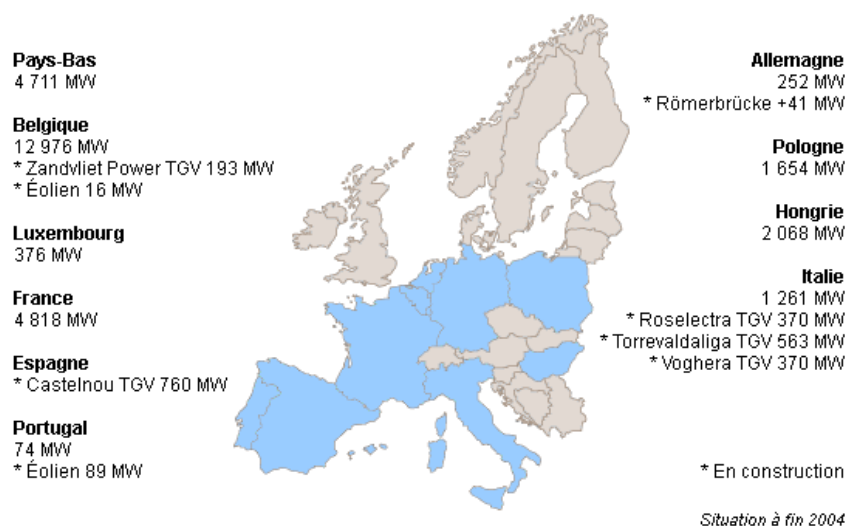
⁹⁷ Electrabel. Communiqué de presse du 14/11/00. « Electrabel : une stratégie européenne renforcée ».

Certains actifs de Tractebel, plus modestes sont également localisés en Europe du Sud, notamment sur les marchés italiens et ibériques. Electrabel récupère ainsi une centrale TGV de 356 MW à Rosen, en Italie et le parc de production hydroélectrique (35 MW) de Generg (détenu à 42,5%) au Portugal⁹⁸.

L'entrée d'Electrabel sur le marché espagnol reste globalement difficile. Si la filiale espagnole, Electrabel España, dont le siège est installé à Madrid, est créée en novembre 1999, les activités commerciales resteront jusqu'ici limitées du fait d'un fort pouvoir de marché des opérateurs en place (Endesa, Iberdrola, UnionFenosa, HidroCantabrico). Electrabel a étudié un temps une montée plus importante au capital d'HidroCantabrico (participation de 10%) et d'Iberdrola (participation de 4,66%), mais abandonnera finalement ces développements en revendant ses parts qui passeront ensuite, pour HidroCantabrico, entre les mains d'EnBW/EDF puis enfin d'EDP. Depuis ce temps, des nouveaux investissements, opérés directement dans de nouvelles capacités de production, devraient permettre à l'opérateur belge de développer plus sérieusement sa présence sur ce marché en croissance. Ainsi la centrale TVG de Castelnou (760 MW) et des parcs éoliens au Portugal (442 MW en projet avec Generg et 252 MW avec Gamesa)⁹⁹ ont été récemment développés.

Figure 48 : Capacité de production d'Electrabel en Europe en 2004

(Source : Electrabel.com. 2005)



Sur les marchés d'Europe du Sud, à côté de la péninsule ibérique, c'est le marché italien qui reste le plus dynamique. Les prix y sont élevés du fait d'une consommation en croissance et surtout d'un manque de capacités. Les investissements y sont donc importants. Dès le

⁹⁸ Electrabel. Communiqué de presse du 12/07/01. Electrabel acquiert les actifs électriques de Tractebel en Europe.

⁹⁹ Electrabel. Communiqués de presse des 09/06/05 & 08/11/05. « Ambitieux projet éolien pour Electrabel au Portugal » & « Electrabel acquière un parc éolien de 80 MW au Portugal ».

début de son processus d'internationalisation, Electrabel a cherché à prendre pied sur le marché italien.

Le premier développement en Italie, s'est opéré grâce à des partenariats avec le suisse EOS et le romain ACEA.

Un premier accord de partenariat est en effet conclu en septembre 1999 avec le producteur d'électricité suisse romand EOS (Energie Ouest Suisse) en vue de la fourniture d'énergie électrique dans la région alpine. Dans le cadre de cet accord, Electrabel prend une participation de 50% dans la filiale italienne de son partenaire (AlpEnergie Italia, dont le siège est à Milan) et apporte à cette nouvelle filiale de commercialisation ses contrats de fournitures déjà existant dans le nord de la péninsule.

Peu de temps après, la filiale Electrabel Italia est fondée le 24 novembre 2000. Elle a pour mission d'assurer un développement plus solide de l'opérateur sur ce marché et d'accompagner les partenaires locaux. Envisagée un temps en partenariat avec ENI, une offre fut lancée en 2001 pour acquérir Elettrogen (GenCo issu du démantèlement de l'ENEL), en vain¹⁰⁰.

Après EOS (pour la vente à destination des grands comptes italiens), c'est finalement avec ACEA, (la société romaine de services collectifs : eau, énergie, environnement...), qu'un partenariat stratégique, sera conclu dans le domaine de la production, la vente et le trading d'électricité (à destination des plus petits clients), en mai 2002¹⁰¹. Electrabel et ACEA financeront à parts égales l'acquisition de la moitié d'un autre GenCo, Interpower (2 611 MW) fin 2002. Enfin à la même époque Electrabel devient actionnaire direct d'ACEA.

Electrabel poursuit son développement en Italie en maintenant son investissement direct dans deux nouvelles capacités de production et par une montée progressive au capital d'ACEA. En effet, une autre unité de 370 MW est construite à Voghera dans le nord du pays. Enfin, en complément à la centrale TVG de Rosen (356 MW), datant de 1996 et reprise à Tractebel en 2001, une nouvelle centrale de 370 MW (Roselectra) est en cours de construction sur le site industriel de Solvay.

¹⁰⁰ La Tribune du 12/02/01. Avec l'appui d'ENI, Electrabel dispute à Endesa les centrales d'ENEL.

¹⁰¹ Electrabel, Communiqué de presse du 16/06/02. Electrabel et Acea signent un protocole d'accord en vue de la création d'une joint-venture stratégique en Italie.

Le marché suisse, véritable plaque tournante de l'électricité en Europe, aurait pu constituer une position stratégique pour Electrabel tant pour son développement en Italie qu'en France, voire en Allemagne. En charge du périmètre France – Suisse au sein d'Electrabel, Philippe Lermusieau a cependant rencontré sur sa route la puissance du Groupe EDF qui a réussi à mieux se positionner dans la recomposition du marché suisse de l'électricité entre 2005 & 2006.

En effet, en avril 2004 pour se désendetter, l'allemand RWE cède au groupe financier suisse UBS sa participation de 20% dans Motor-Colombus. UBS devient alors l'actionnaire majoritaire (passant de 35,6 à 55,6%) d'un important holding détenant lui-même 58,5% du romand ATEL, le numéro deux des électriciens helvètes derrière l'alémanique Axpo¹⁰².

Désireux de constituer un leader suisse de l'énergie, EOS (Energie Ouest Suisse, 4^{ème} acteur du marché, après FMB-BKW), également actionnaire de 10% de Motor-Colombus, s'est montré vivement intéressé par un possible regroupement. Il est rejoint par EDF, dernier grand actionnaire de Motor-Colombus à hauteur de 20%, pour racheter avec les autres minoritaires d'ATEL, les parts d'UBS. Les négociations se sont conclues entre fin 2005 et début 2006 avec le rapprochement à terme d'ATEL et d'EOS, en partenariat avec EDF et quelques autres acteurs minoritaires suisses (EBM, EBL, AIL, WWZ...) ¹⁰³.

Cette transaction ferme ainsi la porte du marché suisse pour des acteurs comme Enel ou Electrabel (pourtant partenaire un temps d'EOS) qui souhaitaient très sérieusement prendre pied dans cette zone stratégique.

Dans sa stratégie de développement, Electrabel privilégie ainsi un marché domestique élargi au Benelux et des positions concurrentielles ciblées sur les marchés d'Europe Centrale et du Sud, cependant un des marchés des plus stratégiques pour l'opérateur belge reste le marché français.

1.2) L'entrée en France, à l'ombre d'un géant.

Avec la libéralisation des marchés européens de l'électricité, en 1999, une nouvelle ère s'ouvre pour l'opérateur historique belge. Déjà dans le giron de la Compagnie de Suez,

¹⁰² Le Temps, 06/04/04. UBS, majoritaire dans ATEL, redistribuera les cartes du marché de l'électricité en suisse.

¹⁰³ EDF, Communiqué de Presse du 24/03/06. Atel et EOS constituent un leader suisse de l'énergie en partenariat avec EDF.

devenue Suez – Lyonnaise des Eaux, Electrabel suit avec un intérêt tout particulier l'ouverture du marché français.

Le potentiel y est grand, la proximité géographique et culturelle évidente et la force d'un groupe comme Suez – Lyonnaise des Eaux décisive. Après avoir pris pied sur les terres d'EDF et Gaz de France, Electrabel en cours d'intégration au Groupe Suez, considère alors la France comme son nouveau marché domestique et veut y prendre la place de challenger numéro un d'EDF.

1.2.1) 2000 – 2003 : La constitution des équipes et la pénétration progressive du marché français

Dès 1998, Electrabel, depuis Bruxelles, prépare son développement en Europe et notamment en France. Une équipe « Markets Development » est constituée autour de Philippe Lermusieau, alors « Executive Manager Markets Development ». On retrouve déjà dans son équipe les futurs responsables de la filiale française : Carlo Pellizzari est International Key Account Manager, Jean-Marc Delcourt, Projet Manager et Patrice Ramu, Market Intelligence Manager¹⁰⁴.

La France en phase de négociation avec l'Union Européenne sur la question énergétique cherche à retarder l'ouverture du marché. Alors que nos voisins européens libéralisent leurs industries à la date prévue par la première directive, la France ne vote la loi relative à la modernisation et au développement du service public de l'électricité que le 10 février 2000. C'est alors que les opérateurs étrangers entre en jeu.

Une première prise de position en 2000, avec la Compagnie Nationale du Rhône

La filiale française, Electrabel France est créée à Lyon, le 28 juin 2000. Jean-Pierre Frégère en devient le Directeur Général. Il a pour mission de structurer la filiale et de recruter la première équipe commerciale locale. Depuis Bruxelles, une petite équipe de « développeurs » intervient en support pour accompagner la croissance de cette nouvelle filiale. Electrabel peut en effet se développer commercialement grâce à des participations dans deux centrales nucléaires d'EDF et grâce à l'importation d'énergie depuis ses centrales belges, cependant, cette position reste trop limitée. En effet, le développement d'une position de challenger

¹⁰⁴ Electrabel. Plaquette commerciale « Your Electricity – Let's Talk about it ». Septembre 1998.

crédible et durable passe nécessairement par l'acquisition de moyens de productions localisés sur le territoire français.

A cette époque, seules trois possibilités existent pour obtenir des moyens de production en France :

- La SNET, alors filiale des Charbonnages de France et d'EDF
- La SHEM, filiale de la SNCF
- La CNR, devenue producteur indépendant depuis la loi du 10 février 2000.

La période est en effet agitée pour ces producteurs devenus indépendants. Les négociations se déroulent au plus au niveau de l'Etat. L'influence et l'appui de Suez - Lyonnaise des Eaux sont alors décisifs.

Les opérations ont été en effet préparées de longue date... Dès 1998, Jean-Pierre Ronteix, alors Président de la CNR et ancien conseiller politique de Raymond Barre, se rapproche de Suez, où il rencontre le délégué général en charge du développement et de la stratégie, Patrick Buffet et son bras droit, Guy Nossent, pour leur expliquer que « *la CNR a besoin de s'adosser à un autre opérateur qu'EDF* »¹⁰⁵. L'affaire n'est pas si évidente car la CNR ne connaît rien à la production d'électricité qui est entièrement entre les mains d'EDF, y compris sur ses propres barrages. A l'évidence, l'opérateur historique et son personnel ont tout intérêt à faire traîner les choses. La situation a d'autant moins de chance d'évoluer qu'en coulisse certains dirigeants d'EDF s'efforcent de pousser la candidature de l'allemand RWE. Un schéma idéal au moment où l'électricien tricolore tente de faire accepter sa prise de participation dans le capital de son compatriote EnBW. Sur le terrain, les grèves et la paralysie du trafic fluvial ont raison du projet d'ouverture du capital. En avril 2000, le dossier CNR est au point mort.

En parallèle, l'accès au capital de l'autre grand producteur indépendant d'EDF qu'est la SNET est en négociation. Cinq groupes déposent officiellement leur candidature en juillet 2000 : Electrabel, Endesa, TotalFinaElf, Gaz de France et l'américain AES.

La situation est alors beaucoup plus facile qu'avec la CNR car dans le cas de la SNET, il n'y a pas de personnel EDF sur les sites de production.

¹⁰⁵ La Tribune du 28/11/01. La concurrence à l'assaut de la forteresse EDF.

Un accord est finalement trouvé par les services du Ministre de l'Economie, Laurent Fabius et de son secrétaire d'Etat à l'Industrie, Christian Pierret. Alors qu'Endesa fait une offre très généreuse de 360 millions d'euros pour 30% du capital de la SNET, Suez se reporte sur la CNR. A défaut de pouvoir ouvrir directement le capital, un accord commercial est mis en place pour permettre au partenaire de la CNR de commercialiser son énergie¹⁰⁶. Pour rassurer, ce partenaire qu'est Suez - Lyonnaise des Eaux, le Directeur du Trésor, Jean-Pierre Jouyet (ancien directeur adjoint du cabinet Jospin à Matignon), confirme :

Il « est évident que le partenaire qui sera choisi pour la commercialisation de l'électricité sera dans une position incontournable quand il s'agira de remplacer EDF en tant qu'opérateur industriel. Le contrôle de la CNR se joue dès le premier stade de l'alliance »¹⁰⁷.

Un accord de partenariat entre la Compagnie Nationale du Rhône et Electrabel est signé le 28 novembre 2000. Il prévoit la création d'une filiale commune assurant la commercialisation de l'électricité, Énergie du Rhône. Suite à d'importants mouvements sociaux, le Président Jean-Pierre Ronteix, démissionne¹⁰⁸ et est remplacé début 2001 par Michel Margnes, un ancien député PS¹⁰⁹.

Disposant librement de sa production depuis le 1^{er} avril 2001, la CNR a mis en place une stratégie commerciale indépendante d'EDF et établi de nouvelles relations avec l'opérateur historique, fondées sur les règles du marché. Dans le cadre de leurs nouvelles relations, EDF est devenue à la fois fournisseur et client de la CNR. Ce nouveau contrat est fondé sur un accord industriel avec mandat d'exploitation des ouvrages hydroélectriques confié par la CNR à EDF pour une durée de cinq ans renouvelable et sur un accord commercial d'achat d'électricité.

Après plusieurs mois d'attentes et de négociations, Energie du Rhône est finalement créée avec un peu de retard, le 28 août 2001. Cette filiale commune concrétise ainsi l'arrivée du nouveau partenaire, Electrabel. Société par Actions Simplifiée, Energie du Rhône, est dotée d'un capital de 6 M€ répartis entre la CNR (51%), Electrabel (44%) et la Caisse des Dépôts et Consignations (5%). La présidence du Conseil d'Administration est confiée Michel Margnes, Président de la CNR. Gaëtan Paternostre, alors en charge de la filiale d'Electrabel au Luxembourg (Twinerg), devient Directeur Général. Absorbant la filiale Electrabel France,

¹⁰⁶ La Tribune du 08/11/01. Suez lâche la Snet au profit d'Endesa et entre dans la CNR.

¹⁰⁷ Libération du 27/11/01. Fabius a poussé la CNR dans les bras de Suez-Lyonnaise.

¹⁰⁸ Le Monde du 11/01/01. Le président de la Compagnie Nationale du Rhône a démissionné.

¹⁰⁹ Libération du 29/08/01. Une prise de contrôle téléguidée par l'Etat.

Energie du Rhône est directement opérationnelle. L'objectif de prise de part de marché est rapidement ambitieux¹¹⁰ : conquérir 10 à 15% du marché des clients éligibles à l'horizon de l'année 2004. Implantée à Lyon, Bruxelles, Nantes puis Lille et Nancy, cette « joint-venture » emploie déjà début 2002, près de 35 personnes.

La relation avec la CNR change de nature en 2003. La montée au capital d'Electrabel marque le début d'une prise de contrôle plus forte de Suez sur l'activité énergétique en France.

2003, le renforcement de la position d'Electrabel au sein de la CNR et l'intégration directe au Groupe Suez

En juin 2003, suite à la publication du décret exécutant les dispositions légales, Electrabel peut officiellement devenir actionnaire de la CNR. Après une première participation de 25,6%, le partenaire industriel monte rapidement à 47,8% puis enfin à 49,9%. En effet, conformément à la loi dite MURCEF (Mesures Urgentes de Reformes à Caractères Economiques et Financiers) du 11 novembre 2001, l'ouverture du capital est rendue possible seulement dans le respect d'une majorité publique.

Avant l'ouverture du capital les actionnaires¹¹¹ sont alors :

- avec chacun 16,67% des parts, EDF, la SNCF et les anciens départements de la Seine (dont le Ville de Paris - 10,95%, puis les départements des Hauts-de-Seine, du Val de Marne et de Seine-Saint-Denis).
- Les acteurs de la Vallée du Rhône (34,11%) dont les régions Rhône-Alpes, PACA et Languedoc-Roussillon, 12 départements, les CCI et des Ports ainsi que la Ville de Lyon...
- La Caisse des Dépôts et Consignation (13,69%)

Évalué entre 762 millions et 1 milliard d'euros, la CNR reste l'objet de négociations importantes au cours de l'été 2003. En effet, fin juin 2003, après avoir déjà récupéré 17,86% (Ville de Paris, Ville de Lyon, CCI de Lyon, Région Languedoc-Roussillon), Electrabel négocie¹¹² avec le Conseil Général du Rhône la reprise de 7,74%. Cette opération permet à la filiale de Suez d'être début juillet à 25,6% du capital. Mi-juillet suite à certaines cessions (SNCF et certaines collectivités locales) quatre grands actionnaires sont autour de la table : La

¹¹⁰ Les Echos du 29/08/01. Avec Energie du Rhône, Suez compte dynamiser ses positions dans l'Hexagone.

¹¹¹ Compagnie Nationale du Rhône. Rapport d'Activité 2002.

¹¹² La Tribune du 27/06/03. Electrabel pousse ses pions dans l'électricité française.

Caisse des Dépôts (29,82%), Electrabel (25,6%), les Collectivités locales (22,36%) et EDF (22,22%). Un accord est passé avec EDF pour permettre à Electrabel de récupérer pour environ 220 millions ces 22,22%¹¹³. Electrabel monte ainsi à 47,82% du capital de la CNR.

La prise de contrôle d'Electrabel et du Groupe Suez sur la CNR est manifeste. Dès juillet 2003, le nouvel actionnaire prend place au moment où conformément à la loi, la structure de gestion de la CNR change pour passer d'une structure de Conseil d'Administration et Direction Générale, à un Directoire avec Conseil de Surveillance. Dans cette nouvelle structure à majorité publique, le Président Margnes conserve son poste, cependant les deux autres postes de Directeur reviennent à Electrabel et Suez.

Michel Margnes passe ainsi de la fonction de Président du Conseil d'Administration et Directeur Général, à celle de Président du Directoire de la CNR.

Titulaire d'une maîtrise en droit, diplômé de l'Ecole Nationale des Impôts, ancien directeur divisionnaire des impôts, Michel Margnes a été mis à la disposition du président de la commission des finances de l'Assemblée Nationale entre 1981 et 1984. Nommé conseiller référendaire à la cour des comptes en juillet 1984, il est promu conseiller maître en juillet 1998.

Député (PS) des Hauts de Seine, de 1986 à 1988, il devient ensuite conseiller général de ce département (élu du canton d'Issy-les-Moulineaux de 1988 à 1994). Il a été de janvier 1989 à février 2001, Directeur général de l'Association Technique de l'Importation Charbonnière (ATIC) puis Président de ATIC Services SA.

Président du conseil d'administration et directeur général de la Compagnie Nationale du Rhône depuis début 2001, Michel Margnes a été nommé Président du Directoire en juillet 2003, suite à la modification du statut de l'entreprise. A ce titre, il a notamment œuvré pour la transformation et la modernisation de la Compagnie, concessionnaire de l'Etat pour l'aménagement et l'exploitation du Rhône depuis 1933, en producteur et fournisseur indépendant d'électricité. Michel Margnes est Chevalier dans l'ordre National du Mérite et de la Légion d'Honneur.

Les deux autres membres du Directoire, placés respectivement par Electrabel et Suez sont :

Gaëtan Paternostre, Membre du Directoire, possède une formation d'Ingénieur Civil électricien, en gestion industrielle et en génie nucléaire, de même qu'une maîtrise en management.

Il entre chez Electrabel en 1994 en tant qu'adjoint au directeur de la production classique, puis chef de service Développement de Projets Département Production (1997-1998). De 1998 à 2001, il est Directeur – Gérant de la société TWINERG au Luxembourg. Depuis 2001, il est Directeur Général d'Energie du Rhône. Il a été nommé Membre du Directoire en juillet 2003.

Alexandre Joly, Membre du Directoire, est ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration (Inspecteur des finances). En 1997, il entre au service de l'inspection générale des finances. Il intègre le groupe SUEZ en 2001 en

¹¹³ La Tribune du 17/07/03. Electrabel rachète à EDF ses parts dans la CNR.

tant que chargé de mission à la direction générale, en charge de la stratégie, du développement et des fusions acquisitions. En juillet 2003, il a été nommé, à 32 ans, Membre du Directoire de la CNR.

Un long travail d'équipe entre Electrabel et Suez

La montée en puissance de Suez, aussi bien au sein de la CNR qu'à l'intérieur d'Electrabel en France, a été une étape décisive dans la construction d'un concurrent crédible et solide. Ce processus d'intégration entre Suez et Electrabel, via notamment le marché français, en est alors qu'à son début.

Comme l'explique Gérard Mestrallet en octobre 2003¹¹⁴ :

« Le marché français de l'énergie est de première importance dans la stratégie de développement européen du Groupe et Willy Bosmans, patron d'Electrabel, qui est là ce soir, ne me contredira pas. La taille de ce marché, sa proximité géographique mais aussi culturelle en font un marché cible naturel ».

« Avec Philippe Lermusieau et Patrick Buffet, nous avons bataillé dur pendant 5 ans. Batailler dur, cela veut dire tenter de convaincre successivement (et finalement nous avons réussi) deux Premiers Ministres, trois Ministres des Finances et trois Ministres de l'Energie, plus EDF, plus la SNCF, plus le Maire de Paris, le Maire de Lyon et un certain nombre de collectivités locales qui étaient actionnaires de la CNR, les convaincre qu'on pouvait bâtir, compte tenu de ce qu'était notre stratégie, un projet réel en France fondé sur l'existence d'un concurrent alternatif à EDF et à GDF dans le domaine de l'énergie.

Cela a été une vraie bataille assez compliquée, assez longue mais qui était essentielle. La CNR est aussi un peu à notre image. D'ailleurs sur un plan un peu symbolique, j'aime bien le fait que c'est quand même un pont entre l'eau et l'électricité. Ici l'eau est à la fois source d'énergie et la matière première de nos stations de pompage. La CNR est une étape essentielle de notre développement ».

Trois hommes d'influences, sont donc au cœur de cette évolution stratégique du groupe en France : Gérard Mestrallet, Patrick Buffet et Philippe Lermusieau.

Gérard Mestrallet, né en 1949, est Ingénieur de l'aviation civile, ancien élève de l'École Polytechnique et de l'ENA. Ancien conseiller technique de Jacques Delors en 1982, il fait son entrée dans la Compagnie de SUEZ en tant que chargé de mission en 1984. En 1986, il a été nommé Directeur général adjoint aux affaires industrielles. En février 1991, il a été nommé Administrateur délégué et Président du Comité de direction de la Société Générale de Belgique. En 1995, il est devenu Président Directeur général de la Compagnie de SUEZ et ensuite, en juin 1997, Président du Directoire de SUEZ Lyonnaise des Eaux. Le 4 mai 2001, Gérard Mestrallet a été nommé Président Directeur général de SUEZ. Il est administrateur d'Electrabel depuis mai 2003 et Président du Conseil depuis le 1er janvier 2005.

Patrick Buffet, né en 1953, Ingénieur au Corps des Mines, ancien conseiller ministériel et à l'Elysée, est entré à la Société Générale de Belgique en 1994 en tant que membre du Comité de direction et Directeur des Participations industrielles et de la Stratégie. En février 1998, il est nommé Directeur général adjoint et membre du Comité exécutif du groupe SUEZ Lyonnaise des Eaux. En mai 2001, il devient Délégué général de SUEZ, en charge de la

¹¹⁴ Suez. Dossier de Presse. Intervention de Gérard Mestrallet à Lyon, le 22 octobre 2003.

Stratégie et du Développement. Il est administrateur de SUEZ-Tractebel, de Fabricom et, depuis le 13 mai 2004, d'Electrabel.

Philippe Lermusieau, né en 1949, est le Président Directeur Général d'Electrabel France. Il est également au sein d'Electrabel SA (société mère), Directeur Général – responsable de la région France – Suisse.

Président du Conseil d'Administration de la SHEM, membre du Conseil de Surveillance de la Compagnie Nationale du Rhône, Administrateur d'Energie du Rhône, il assure aussi cette fonction à la Lyonnaise des Eaux France.

Diplômé Ingénieur Civil des Mines de la Faculté Polytechnique de Mons en juin 1975, il obtient en 1976 un diplôme complémentaire en Sciences Nucléaires. De 1975 à 1977, il débute sa carrière comme Assistant, chargé de recherche au département de Gestion des Entreprises de la Faculté Polytechnique de Mons. De 1978 à 1979, au service du Premier Ministre du Gouvernement belge, il est cadre scientifique au Secrétariat à la Production Scientifique. En 1979, il entre comme Ingénieur de Production à la société UNERG SA (une des trois sociétés qui ont donné naissance à Electrabel en 1990). Successivement, il y sera nommé Chef de Service et Ingénieur Principal chargé des questions de Gestion Economique, Contrôle de Gestion, Organisation, Planification des Moyens de Production et des Réseaux auprès de cette même société. De 1989 à 1997, il a été Membre de la Direction Générale Production - Transport chargé de Problèmes de Gestion Economique et de Contrôle de Gestion chez Electrabel SA. De 1997 à 2001, il devient Directeur chargé du Développement des Marchés, au sein de la Direction Générale Marketing & Sales Industrie. Depuis 2001, Philippe Lermusieau est DG d'Electrabel SA pour la France et la Suisse et PDG d'Electrabel France.

1.2.2) 2003 – 2005 : Electrabel, Groupe Suez, vers un nouveau marché domestique en France

Une fois les accords de principes permettant à terme à Electrabel de disposer de moyens de production en France, vient le temps d'un rapprochement entre ces activités. L'enjeu est de taille pour Suez qui veut être le numéro deux de l'électricité en France. Le nouveau groupe sera franco – belge, donc la France est un nouveau marché domestique pour Electrabel, Groupe Suez.

La préparation de l'ouverture du marché et la mise en ordre de marche du groupe

Si Electrabel est une entreprise belge, une grande partie de son avenir se joue en France. Suez y a ses racines, il devient nécessaire d'y développer une position forte et stable.

Suez est en effet un des 5 premiers groupes industriels français et un des dix premiers employeurs privés du pays. Le groupe réalise plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaire en France (répartie pour moitié dans l'environnement et l'autre moitié dans l'énergie et les services notamment). Suez emploie en France 60 500 personnes et y a réalisé en 2002 plus d'un milliard d'euros d'investissement.

Pour réussir ce challenge historique, cela passe par une intégration des équipes Electrabel & Suez et la maîtrise des capacités de production.

Le calendrier de la libéralisation s'est accéléré en février 2003 et il faut préparer le 1^{er} juillet 2004, date de l'ouverture du marché à tous les professionnels. Rapidement, Energie du Rhône subit une importante réorganisation en octobre 2003.

Un nouveau manager, Christian Van Dorpe, arrive en provenance de Suez-Tractebel comme directeur de l'Organisation, Secrétaire Général et responsable du Middle et Back Office (administration des ventes et gestion des contrats).

Après un début de carrière comme expert en Afrique du Nord dans le cadre des programmes de développement des Nations Unies et ensuite en Belgique, au sein du monde financier, Christian Van Dorpe a rejoint le Groupe SUEZ en 1978. Il y a occupé des fonctions stratégiques à la maison mère du Groupe et des fonctions opérationnelles pour le pôle Energie. Il est aujourd'hui Secrétaire Général d'Electrabel France. Président de la Chambre de Commerce Belgo Luxembourgeoise en France, il enseigne également à l'Université Libre de Bruxelles et à la Sorbonne – Paris IV Celsa.

L'autre évènement significatif est la nomination à Paris d'un nouveau Directeur Général des Opérations, Jean-Baptiste Séjourné, en provenance de Suez (Elyo).

Né en 1959, ancien élève de l'Ecole Polytechnique & Ingénieur en chef des Mines, Jean-Baptiste Séjourné a accompli son début de carrière au ministère de l'Industrie, où il fut, en particulier, adjoint au chef de service de la technologie et de la stratégie et sous-directeur du développement technologique. Il fut ensuite conseiller pour les affaires industrielles et les entreprises, puis directeur adjoint du cabinet d'Alain Madelin (Entreprises et Développement économique) et directeur adjoint de celui d'Yves Galland (Industrie). Il devient en 1995, chargé de mission auprès du ministre Franck Borotra (Industrie), avant de devenir membre, en 1997, de la commission Lorentz, sur le commerce électronique.

En 1998, il est nommé directeur général adjoint d'Elyo Cofreth (groupe Suez Lyonnaise des Eaux), puis directeur général de la branche énergie services d'Elyo Ile-de-France en 1999. Au sein d'Electrabel, il prend les fonctions de Directeur Général des Opérations en octobre 2003. Directeur Général d'Energie du Rhône, Jean-Baptiste Séjourné est également Administrateur de la Compagnie Nationale du Rhône, et depuis mars 2005, de la Société Hydro-électrique du Midi (SHEM).

Un an après l'arrivée de Jean-Baptiste Séjourné, Michaël Schack, ex-Directeur du Développement d'Elyo Ile-de-France, rejoint Electrabel France.

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique (X 78), également, passé ensuite par de la recherche au CNRS (Docteur – Ingénieur), Michaël Schack travaillera 10 ans pour Air Liquide au Japon, à Taiwan et en Allemagne, avant de rejoindre le groupe Suez en 1994. Il assumera alors des responsabilités de Direction au sein des Eaux de Calais, Eurawasser (All.) puis Elyo- Ile de France.

Accompagnant Philippe Lermusieau depuis plusieurs années au sein d'Electrabel, Carlo Pellizzari devient également Directeur Commercial d'Énergie du Rhône en octobre 2003. Il conserve ainsi son rôle de développeur commercial tant pour Electrabel que pour la filiale commune avec la CNR.

Ingénieur Civil Métallurgiste diplômé de l'Université Catholique de Leuven en 1972, Carlo Pellizzari, se spécialise l'année suivante en gestion d'entreprise. Il débute sa carrière dans le secteur de l'énergie en 1973 comme Ingénieur responsable de département à la centrale de Baudour puis de Farciennes. Après la production, en 1977, il endosse la responsabilité des ventes clients industriels d'Electrabel. Après un bref passage à la Distribution en Wallonie, il développe aujourd'hui les activités commerciales d'Electrabel sur les territoires français - suisse et est administrateur de la filiale AlpEnergie à Milan.

L'intégration d'Electrabel au sein de Suez se déroule ainsi progressivement entre 2003 et 2004. La mise en œuvre d'une nouvelle identité commerciale et une campagne de communication nationale en mai 2004 illustre parfaitement ce processus. A cette occasion, la marque « Énergie du Rhône » est abandonnée au profit d'une nouvelle identité : « Electrabel, Groupe Suez » (cf. Figure 49).

Figure 49 : Le changement d'identité d'Énergie du Rhône à Electrabel, Groupe Suez



Un double bénéfice est attendu de cette démarche : nourrir Electrabel des atouts de SUEZ (la solidité, l'image, la notoriété et la confiance inspiré par le nom) et illustrer la vocation et la stratégie de SUEZ par le dynamisme commercial et le savoir faire d'Electrabel.

Une double campagne institutionnelle et commerciale est alors initialisées en mai & juin 2004 pour assurer une visibilité à cette nouvelle marque sur le marché français. La première pilotée par Suez (« Vous apportez l'essentiel de la vie ») rappelle les grands domaines d'intervention du groupe (énergie, eau, propreté). La seconde entre mai et décembre 2004 (Electrabel, Groupe SUEZ. Toute notre énergie à vos cotés) vise à positionner Electrabel comme un professionnel de l'énergie, capable de proposer à la fois des prix compétitifs, une offre d'énergie verte sans majoration de prix et une démarche de partenariat actif avec les clients.

En effet, c'est suite au dépassement, entre juin et décembre 2003, du seuil des 50% du capital d'Electrabel que Suez s'immisce progressivement dans la vie de sa filiale. La prise du contrôle opérationnel en fin 2004 avec les prises de fonctions de Gérard Mestrallet et Jean-Pierre Hansen à la tête d'Electrabel en est l'illustration. L'OPA sur les 49% encore flottant de l'électricien belge, le 9 août 2005, n'est qu'une suite logique de ce processus. Au niveau du siège, à Bruxelles, les têtes changent également rapidement avec la prise de pouvoir du nouvel actionnaire, Suez.

Le changement le plus manifeste reste le remplacement fin 2004 de Willy Bosman par Jean-Pierre Hansen. Six ans après lui avoir laissé son poste d'Administrateur Délégué pour aller à la tête de Tractebel, Jean-Pierre Hansen, revient avec la nouvelle casquette du Groupe Suez.

Vice-Président et Administrateur délégué. Jean-Pierre Hansen, né en 1948, est Ingénieur Civil Électricien, Licencié en Sciences Économiques et Docteur Ingénieur. Il est entré en 1975 dans le secteur de l'électricité et du gaz. Depuis le 1er janvier 2005, Jean-Pierre Hansen est Administrateur délégué d'Electrabel, une fonction qu'il a déjà exercée de 1992 à mars 1999. Depuis mars 1999, il est Président du Comité exécutif d'Electrabel. Par ailleurs, il est Administrateur délégué de SUEZ-Tractebel et Président de Fabricom. Il est également Vice-Président du Comité exécutif et Directeur général de SUEZ, en charge des Opérations. Il est administrateur de Distrigaz, Fluxys, Arcelor, AGBAR et ACEA, Vice-Président de la Fédération des Entreprises de Belgique, professeur associé d'économie à l'UCL et à l'École Polytechnique (Paris).

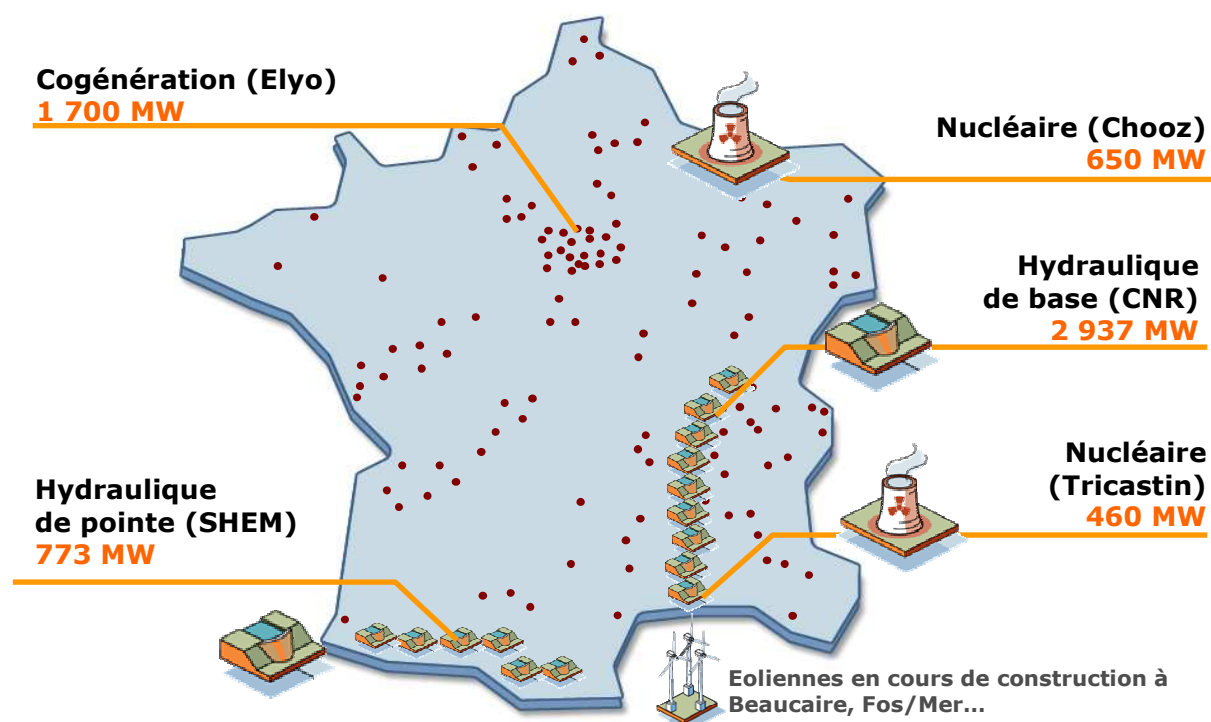
Willy Bosmans, a été Administrateur Délégué d'Electrabel entre 1999 et 2004. Alors Responsable de l'entité opérationnelle Electricité et Gaz Europe (EGE) au sein de Tractebel, Willy Bosmans fut membre de la direction générale de Tractebel et administrateur délégué de Distrigaz.

En désaccord avec la dynamique d'intégration d'Electrabel au sein du Groupe Suez, il demandera a été relevé de ses fonctions fin 2004. Il reste cependant à la tête de Distrigaz, et conserve un rôle de conseil auprès des nouveaux dirigeants. Son Directeur de la Stratégie, Etienne Snyers, également en désaccord avec la nouvelle politique de l'entreprise l'a précédé en quittant ses fonctions quelques mois auparavant.

La maîtrise d'un parc de production diversifié : participations nucléaires, CNR & SHEM

Ayant participé aux frais de développement du parc français, Electrabel dispose de participations et donc des droits de tirage dans les centrales nucléaires françaises (1100 MW). Situés notamment dans les centrales de Chooz B, dans les Ardennes à la frontière franco-belge, et dans la vallée du Rhône sur le site du Tricastin, ces participations sont un actif de taille pour un opérateur nouvel entrant (cf. Figure 50).

Figure 50 : Electrabel, Groupe Suez : 4 800 MW (+ 1 700 MW via Elyo)



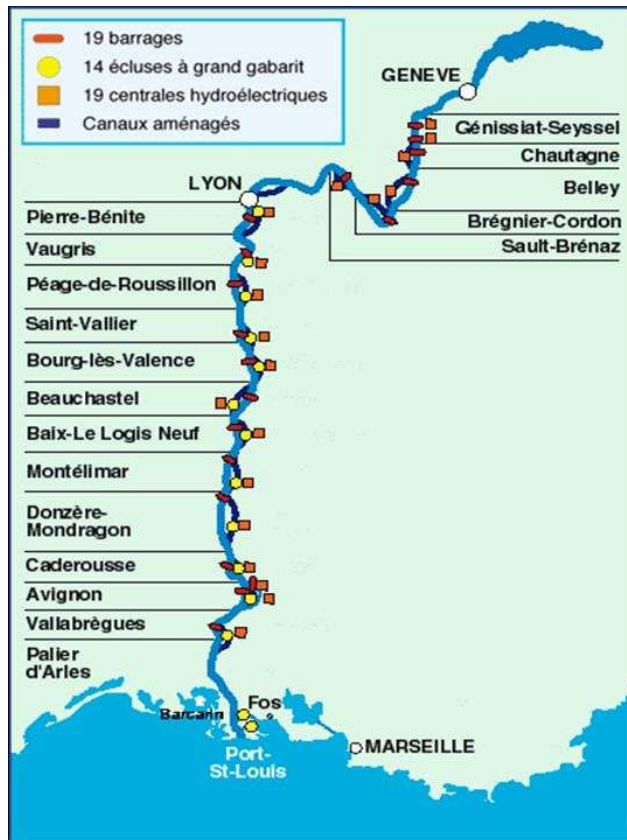
(Source : Electrabel France, 2005)

L'autre actif de production stratégique pour l'implantation d'Electrabel en France, est la Compagnie Nationale du Rhône.



La Compagnie Nationale du Rhône est née le 27 mai 1933 pour valoriser le fleuve. Elle reçoit de l'Etat en 1934 la concession de l'aménagement du Rhône et de son exploitation jusqu'en 2023. C'est grâce aux ressources qu'elle tirera de la production d'origine hydroélectrique que la CNR pourra financer ces différents programmes. De 1948 à 1986, 19 barrages et autant de centrales hydroélectriques ainsi que 14 écluses à grand gabarit, seront construits sur le Rhône.

Disposant de 2 937 MW installés et d'une production annuelle d'environ 15 TWh, la CNR est le second producteur d'électricité en France derrière EDF. Assurant 25% de la production hydraulique du pays, cette production correspond à 3% du marché français.



Au-delà de la production électrique qui lui procure l'essentiel de ses revenus, la CNR assure également d'autres missions.

En charge de la navigation et de l'irrigation le long du Rhône, la Compagnie valorise le domaine et assure le développement du transport fluvial sur la région. A ce titre, elle est propriétaire de Lyon – Terminal, le port commercial et industriel de Lyon. Enfin, son expertise et ses compétences sont largement reconnues en matière d'ingénierie aussi bien en France qu'à l'international

Derrière la CNR, l'autre producteur hydroélectrique indépendant d'EDF est la SHEM (Société Hydro-Electrique du Midi), une filiale de la SNCF.

Née officiellement en 1929, la SHEM tire ses origines au tout début du XX^{ème} siècle. C'est en effet à cette époque où la Compagnie du Chemin de fer du Midi, exploitant les voies ferrées du Sud-Ouest, décide d'électrifier ses lignes de montagnes. La première centrale sera mise en service en 1910 et une trentaine suivront jusqu'en 1937. De son côté, la Compagnie Paris – Orléans fait construire deux usines à Coindre en 1927 et à Marèges en 1935 pour assurer l'alimentation des lignes Paris – Bordeaux et Paris – Brives. A la création de la SNCF en 1937, toutes ces usines rejoignent le giron du transporteur ferroviaire qui détient alors 10% de la production électrique française.

Un accord est conclu en novembre 2002 entre la SNCF et Electrabel. Dès mai 2003, la production de la SHEM est directement gérée par Electrabel depuis son site lyonnais où est installée le « MEL » (Mouvement

d'Énergie de Lyon). Basée à Toulouse, la SHEM dispose de 49 centrales hydroélectriques réparties dans les Pyrénées et le Massif Central. D'une puissance de 773 MW, elle peut produire annuellement environ 1,8 TWh. Le principal atout de ce producteur est que ces équipements sont principalement des barrages de montagnes permettant l'accumulation de



l'eau. A la différence des installations de la CNR, placées au fil de l'eau, les barrages de la SHEM peuvent être pilotés selon les besoins et les prix du marché.

Début 2005, dans le cadre du partenariat conclu avec la SNCF, Electrabel a racheté une première participation de 40% du capital de la SHEM. Une seconde participation complémentaire de 40% est également prévue dans les années à venir, permettant ainsi à Electrabel de contrôler 80% de ce producteur.

1.2.3) Une dynamique commerciale soutenue pour créer le challenger d'EDF

Comme l'explique Philippe Lermusieau, PDG d'Electrabel France :

« Nos forces actuelles, c'est tout d'abord l'image d'un grand groupe pérenne que nous offrons aux clients. Ensuite, le client peut s'appuyer sur nos équipes commerciales pendant toute la négociation et durant la totalité de la période de fourniture : du début jusqu'à la fin, et même avant, car c'est sur le conseil des équipes commerciales du Groupe, que le client pourra améliorer ses choix en gestion énergétique ou plus précisément en utilisation rationnelle de l'énergie. Il n'y a plus qu'un seul interlocuteur. Et ça, c'est un avantage non négligeable. En terme d'offre commerciale, nous sommes l'unique producteur à pouvoir offrir conjointement des fournitures de gaz et d'électricité compétitives, surtout dans le nord et l'est de la France. Et grâce à la CNR dont la totalité de la production est certifiée 100% renouvelable, nous proposons un produit vert appelé « AlpEnergie ». Alors, oui sans honte, je tiens à dire que EDF et GDF sont ceux auxquels nous nous concurrenons et ce dans la mesure du possible. Nos véritables concurrents sont, sans doute demain, les producteurs allemands, italiens, espagnols ou suisse »¹¹⁵.

Des offres commerciales innovantes et compétitives

Issue des centrales hydroélectriques installées sur le Rhône, la production de la CNR, certifiée renouvelable par l'organisme TÜV, est donc un des atouts du groupe. Elle est commercialisée grâce à l'offre AlpEnergie.



L'offre AlpEnergie est déclinée sur trois niveaux :

- AlpEnergie 25, garantie 25% d'énergie renouvelable dans la fourniture. Elle est la seule offre du marché, certifiée par le TÜV et sans surcoût.
- AlpEnergie 100 & 1000 sont pour leurs parts garantis à 100% d'origine renouvelable. Commercialisés avec un surcoût respectif de 1,2 et 3€ / MWh, la CNR s'engage en contre partie à alimenter (0,7 & 1,2 €/MWh) un fond « Nature Option Energie » (NOE) qui a comme unique vocation la construction de nouveaux moyens de production d'électricité d'origine renouvelable.

¹¹⁵ Magazine Interne : Suez en France. Mai 2004. Le regard de Philippe Lermusieau. Extraits d'un entretien BIP - Enerpresse.

Une des forces d'Electrabel sur le marché français est également d'être capable de proposer à ses clients une double fourniture d'électricité et de gaz. Grâce à son partenaire Distrigaz, Electrabel est en effet un interlocuteur unique pour un industriel désireux de faire jouer la concurrence.

Distrigaz est une filiale à 57,25% de Suez. Actifs sur les marchés belges, néerlandais, allemands et français, Distrigaz est un des principaux négociant de gaz naturel en Europe. Propriétaire du Terminal GNL (Gaz Naturel Liquéfié et du Hub (site d'interconnexion) de Zeebrugge, Distrigaz importe ses molécules de Norvège, de Russie, d'Algérie et des Pays-Bas.

Grâce à leur partenariat commercial, Electrabel et Distrigaz ont réussi, mi-2005, à conquérir 8% du marché français du gaz.



Avec 30 grands clients et 80 sites livrés pour un volume de 17 TWh (+60%), l'alliance Electrabel – Distrigaz, concurrence sérieusement les opérateurs en place que sont Gaz de France et TEGAZ (Total Energie Gaz) mais aussi les nouveaux entrants que sont Iberdrola, GasNatural, ENI ou BP.

Une volonté de croissance et un positionnement d'acteur global et durable.

Par ses équipes commerciales jeunes et présentes sur l'ensemble du territoire, Electrabel se construit petit à petit une image d'opérateur français compétitif et bien ancré dans le paysage français. Après un démarrage depuis Bruxelles, Electrabel s'installe en France à Lyon, puis à Nantes et Paris. Des bureaux commerciaux sont également installés en partenariat avec d'autres filiales du groupe Suez à Nancy, Toulouse, Lille, Reims, Rouen, et Marseille.

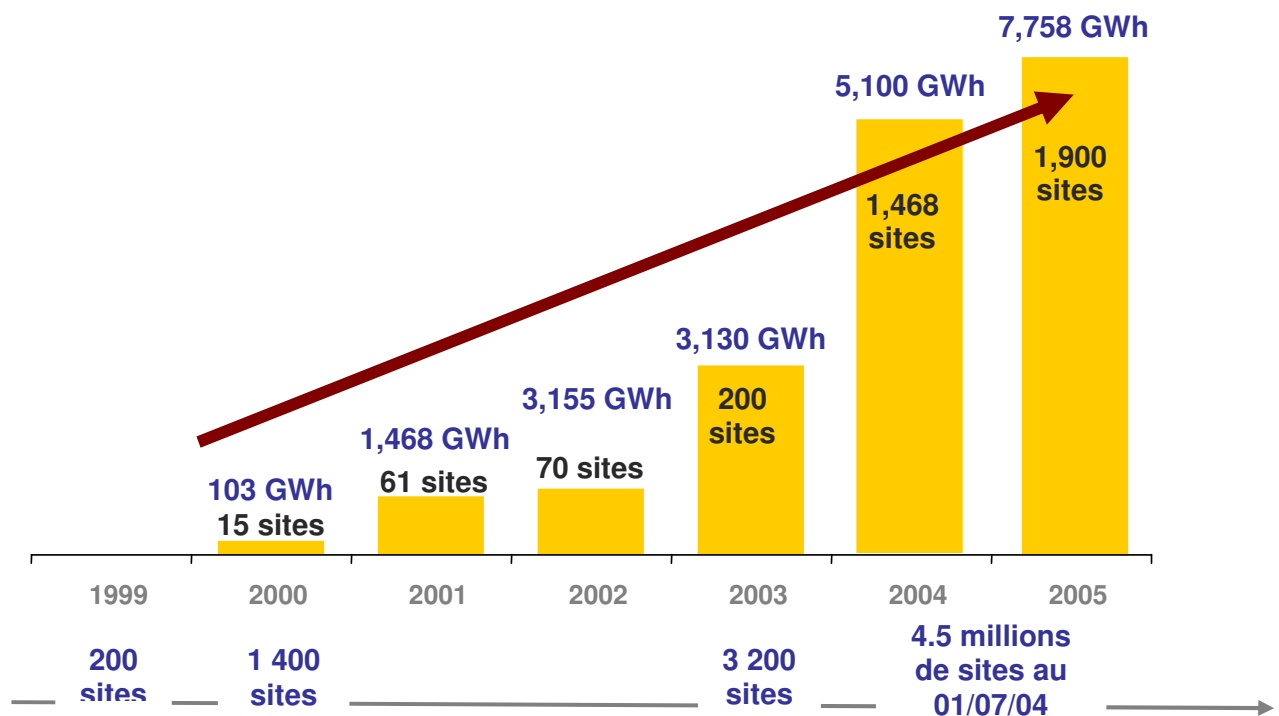
Electrabel a fait le choix d'adresser ses offres à tous les segments du marché français de l'électricité.

- Les Grandes Entreprises et les PME-PMI, bien sûr, qui ont été les premières à pouvoir changer de fournisseurs, comme BSN GlassPack, Arc International, Glaverbel, Ford, Sony, ElcoBrandt, ArthurBonnet...
- Des structures multi-sites du tertiaire comme le groupe Accor, Auchan, les Galeries Lafayette...
- Les Etablissements Publics (le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, la Banque de France, l'AP-HP, les CHU de Nancy ou de Besançon...) et

les Collectivités Locales (comme le SIEL - Syndicat Intercommunal d'Electricité de la Loire), ou encore les Aéroports de Lyon Saint-Exupéry ou de Toulouse.

- Les Entreprises Locales de Distributions (appelés aussi DNN : Distributeurs Non Nationalisés) comme Vialis à Colmar, la Régie des Deux-Sèvres, de Seyssel ou les SICAE de l'Oise et de Picardie.

Figure 51 : Calendrier d'éligibilité des sites & portefeuille commercial d'Electrabel en France entre 2000 et mi-2005



(Source : Electrabel France, 2005)

La percée commerciale d'Electrabel, Groupe Suez semble être maintenant solide. Mi-2005, Electrabel en France disposait d'un portefeuille commercial de plus de 140 clients totalisant plus de 1 900 sites (cf. Figure 51). Avec un volume commercialisée de 7,8 TWh (+52% / 2004) Electrabel est le principale challenger d'EDF, devançant des nouveaux entrants comme La Snet-Endesa, l'allemand HEW ou le suisse ATEL.

1.3) Electrabel & Suez : une longue histoire d'intégration stratégique

L'analyse de la trajectoire stratégique d'Electrabel prend un sens plus aigu lorsque l'on s'intéresse à l'évolution de son actionnariat, et tout particulièrement au cours des cinq

dernières années. En effet, dès 1999, lorsque Jean-Pierre Hansen laisse la place d'Administrateur Délégué d'Electrabel pour prendre la tête de la maison-mère Tractebel, l'avenir d'Electrabel devient fortement influencé par les choix de son actionnaire principal. Cependant, dans le même temps, la destinée de Tractebel est elle-même orientée par son actionnaire majoritaire : la Société Générale de Belgique mais surtout le Groupe Suez – Lyonnaise des Eaux.

1.3.1) La dynamique stratégique du Groupe SUEZ

Ainsi pour appréhender au mieux les mouvements d'Electrabel en Europe, il nous est très utile de remonter au sein d'un « meccano » industrialo - financier pour comprendre l'évolution stratégique opérée par Suez et Tractebel.

Les origines du groupe remontent au milieu du 19^{ième} siècle et nous amènent au cœur du développement économique et industriel français et belge.



(Source : d'après des données du site internet suez.com. Novembre 2005)

En France, les services de proximité via la Compagnie de Suez et la Lyonnaise des Eaux

Coté français, la Compagnie universelle du canal maritime de Suez a été créée en 1858 par Ferdinand de Lesseps pour percer et exploiter le canal de Suez. Suite à la nationalisation du canal par Nasser en 1956, la société est rebaptisée Compagnie financière de Suez en 1958 et engage sa reconversion en multipliant participations et investissements dans divers secteurs de l'économie.

En 1967 la Compagnie financière de Suez entre dans le capital de la Lyonnaise des eaux et devient son principal actionnaire. En 1974, la Banque de Suez fusionne avec la Banque de l'Indochine pour donner naissance à la Banque Indosuez. La Compagnie financière de Suez est nationalisée en 1982 puis re-privatisée en 1987. En 1990, elle prend le nom de Compagnie de Suez.



En 1880, la société Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage est créée par le Crédit Lyonnais afin de gérer les premières concessions de distribution d'eau, d'électricité et de gaz, initiées par les pouvoirs publics et les collectivités locales. Entre 1880 et 1914, la Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage prend des participations dans les domaines de la distribution de l'eau, de la production et de la distribution de gaz (éclairage public au gaz), puis se tourne progressivement vers la production et la distribution d'électricité. De 1914 à 1946, la Lyonnaise des Eaux développe ses activités à l'étranger notamment en Afrique du Nord (Maroc, Tunisie), en Afrique Centrale (Togo, Congo) et dans le Pacifique (Nouvelle Calédonie).

En 1946 intervient la Nationalisation de l'Electricité et du Gaz : l'indemnisation versée en contrepartie de la Nationalisation est investie par la société dans des activités de diversification. La décolonisation intervenue dans les années soixante fait perdre à la Lyonnaise des Eaux une grande part de ses activités situées hors de France et l'oblige à adopter une stratégie de diversification sur l'hexagone. Entre 1946 et 1980, la Lyonnaise des Eaux renforce ses positions dans le secteur de la distribution et du traitement de l'eau, en rachetant notamment Degrémont, une entreprise spécialisée dans l'ingénierie de traitement des eaux. Au cours des années 70, la Lyonnaise des Eaux se diversifie également dans des activités telles que :

- le chauffage avec une prise de participation dans la société COFRETH en 1975 (qui deviendra Elyo, par la suite)
- la propreté avec sa filiale SITA (Société Industrielle de Transports Automobiles),

- les extincteurs SICLI,
- les services funéraires avec la prise de contrôle en 1978 de l'Omniun de Gestion de Financement (OGF), société holding qui contrôle les Pompes Funèbres Générales (PFG)
- les loisirs avec deux parcs de loisirs et une dizaine de terrains de golf

De 1980 à 1990, la Lyonnaise des Eaux s'internationalise dans ses métiers traditionnels (Eau, Traitement), principalement en Grande-Bretagne, en Espagne et aux Etats-Unis.



En 1986, la Lyonnaise des Eaux s'engage dans le secteur de la communication, à savoir la télévision par câble par le biais de sa filiale Lyonnaise Communication.

En 1987, elle lance TPS (Télévision Par Satellite) et en 1988, elle acquiert 25% du capital de M6.

En juillet 1990, Jérôme Monod, Président de la Lyonnaise des Eaux, et Jean-Paul Parayre, Président de Dumez, annoncent la fusion de leurs sociétés : fusion qui scelle le mariage entre les métiers de l'eau et ceux du BTP. Le groupe Dumez a, pour sa part, été créé à l'origine en 1890, par la famille Chaufour. Jusqu'en 1985, Dumez développe son activité de BTP (Bâtiment et Travaux Publics), notamment à l'étranger. Mais, prenant conscience des risques présentés par les grands contrats internationaux, Dumez diversifie son portefeuille d'activité, en dehors du BTP, notamment dans l'installation et le matériel électrique. Il se développe également sur son secteur en se rapprochant à la fin des années 1980 de GTM - Entrepose. Au moment de la fusion, le groupe Dumez est le deuxième groupe français de BTP, derrière Bouygues.

En 1996, le groupe se désengage des Pompes Funèbres Générales et rachète 16 réseaux câblés, devenant ainsi le premier câblo-opérateur français.

C'est à cette époque que le principal actionnaire de la Lyonnaise, décide de fusionner ses activités. En effet, la Compagnie de Suez a opérée entre temps (1988 – 1996) une prise de contrôle de la Société Générale de Belgique et de sa filiale Tractebel.

Ces opérations effectuées, Suez se retrouve à la tête de deux grands métiers : la finance et les services (eaux, déchets, énergie...). La Compagnie de Suez entame alors une lente mais progressive transformation identitaire en passant d'une structure financière diversifiée à un groupe industriel et de services. L'artisan de cette métamorphose stratégique est Gérard

Mestrallet qui prend la présidence de la Compagnie en 1995, en succédant à Gérard Worms. Les participations financières sont progressivement cédées et notamment la Banque Indosuez vendue au Crédit Agricole.

L'objectif est en effet de se rapprocher puis d'intégrer les métiers de l'énergie, via la Société Générale de Belgique, actionnaire majoritaire de Tractebel, quasiment en position de monopole sur l'électricité et le gaz en Belgique.

En Belgique, un cœur de métier dans l'énergie autour de la Société Générale de Belgique et de Tractebel

Suez a eu il est vrai, une opportunité unique de récupérer un pan entier de l'industrie et de la finance belge en 1988. En effet, en 1987, après six ans de nationalisation, Suez repasse dans le secteur privé. Sous la houlette de Renaud de La Génrière, le groupe entend repartir "comme avant". Dès le printemps 1988, il vole au secours de la Société Générale de Belgique (SGB) convoitée par l'homme d'affaires italien Carlo De Benedetti. Et le "chevalier blanc" en prend le contrôle¹¹⁶.



La Société Générale de Belgique est alors une institution outre-quiévrain. Fondée initialement en 1882, par le Roi Guillaume d'Orange « pour favoriser l'Industrie Nationale », la Société Générale des Pays-Bas, devient « de Belgique » en 1830 avec l'indépendance du Royaume. Dans les décennies qui suivent, elle va investir massivement dans les canaux, les charbonnages, la sidérurgie puis dans l'électricité¹¹⁷.

En effet, la SGB participe, dès 1910, au capital de la Compagnie Mutuelle de Tramways. Cette compagnie créée en 1895, a elle-même fondée dix ans après, la Société d'Electricité de l'Escaut, qui deviendra par la suite Electrabel. A la suite de multiples rapprochements d'entités entre 1919 et 1929, la Société Générale de Belgique devient un des principaux actionnaires du regroupement « Traction et Electricité ». Devenu Tractionnel en 1981, l'activité fusionne à nouveau avec Electobel, en 1986 et s'appelle désormais « Tractebel ».



¹¹⁶ Le Monde du 10/08/05. Une histoire franco – belge vieille de plus de quinze ans.

¹¹⁷ Suez. Livret « Le progrès à une histoire ». Avril 2004.

La dynamique change en 1988, quand la SGB appelle Suez pour faire face à l'OPA hostile de Carlo De Benedetti. Entre 1988 et 1998, alors que Suez monte peu à peu à son capital, la SGB cède progressivement ses autres participations diversifiées. Cela favorisera notamment le développement de structures industrielles de premier plan comme le rapprochement d'Arbed avec Usinor et Aceralia au sein d'Arcelor. D'autres participations comme Unicore (ex- Union Minière), Sagem, Accor seront également cédées. A l'instar du choix de Suez de céder Indosuez, les activités bancaires et d'assurances (Générale de Banque et Fortis) sont regroupées puis cédées.

La Compagnie de Suez & La Lyonnaise des Eaux	La Société Générale de Belgique, Tractebel (et Electrabel)
1988 – La Compagnie de Suez prend une participation majoritaire dans la Société Générale de Belgique et indirectement dans Tractebel	1990 – Electrabel naît de la fusion de : Ebes (ex-SEE, filiale de Tractebel depuis 1905), Unerg et Intercom
1997 – Suez Lyonnaise des Eaux naît de la fusion des deux entités (S/LE).	1996 – La Société Générale de Belgique est actionnaire majoritaire de Tractebel
1998 – Suez Lyonnaise des Eaux détient 99,4% de la SGB suite à une OPE amicale	1998 – Suez Lyonnaise des Eaux détient 99,4% de la SGB suite à une OPE amicale
2000 – Suez Lyonnaise des Eaux devient SUEZ et signe « Vous apportez l'essentiel de la vie ».	2000 – Tractebel crée autour d'Electrabel, sa Branche Electricité & Gaz Europe, dix ans après EGI (1989) 2001 – Autour des activités :Elyo, Fabricom et Tractebel Engineering, Tractebel crée les entités Services à l'Énergie et Installations & Maintenance
2002 – La SGB détient 100% de Tractebel 2003 – SGB & Tractebel deviennent actionnaires majoritaires au sein d'Electrabel. 2003 – Les SGB & Tractebel fusionnent au sein de SUEZ - TRACTEBEL	2002 – La SGB détient 100% de Tractebel 2003 – SGB & Tractebel deviennent actionnaires majoritaires au sein d'Electrabel. 2003 – Les SGB & Tractebel fusionnent au sein de SUEZ - TRACTEBEL
2005 – SUEZ lance une OPA sur les 49% restant du capital d'Electrabel.	2005 – SUEZ lance une OPA sur les 49% restant du capital d'Electrabel.

(Source : d'après des données du site internet suez.com. Novembre 2005)

L'objectif est alors de se recentrer sur l'énergie. Le financier de Charleroi, Albert Frère, joue un rôle important dans l'intégration progressive de Tractebel à la SGB et de celle-ci à Suez. En effet, la vente à la SGB, en 1996, des 24,5% de Tractebel détenus par le Baron Albert Frère, accentue le contrôle indirect de Suez sur le géant belge de l'énergie¹¹⁸. Le maître de l'échiquier industriel wallon se construit alors une nouvelle envergure en intégrant ses participations à la construction de grands groupes européens (Suez-Tractebel, Bertelsman-

¹¹⁸ L'Expansion du 26/09/96. Albert Frère. Attention, le Baron est armé...

CLT, Total-Fina)... Principal actionnaire de Suez, il joue maintenant un rôle très influent sur l'évolution du groupe et semble être garant d'une bi-nationalité et d'une certaine « belgitude » du nouveau groupe.

Quand en 1998, Suez – Lyonnaise des Eaux récupère les dernières actions de la SGB, cette structure n'existe que par sa participation dans Tractebel¹¹⁹.

1.3.2) ...A la dynamique du Groupe SUEZ vers une stratégie de « Multi – Utilities » 1999 – 2005

C'est au cours de la période 1999 – 2005 que se structure une nouvelle stratégie industrielle pour le Groupe Suez. En effet, après la fusion entre la Compagnie Financière de Suez et de la Lyonnaise des Eaux, puis l'intégration de Tractebel, cette logique industrielle s'accélère et nous conduit progressivement à cette offre publique d'achat de Suez sur Electrabel,

Quand au sommet de cette pyramide complexe, Suez (dont Tractebel) et Lyonnaise des Eaux, fusionnent en 1997 sous le nom de « Suez Lyonnaise des Eaux », l'objectif est de devenir le leader mondial des services collectifs de proximité : l'énergie, l'eau, la propreté et la communication.



SUEZ LYONNAISE DES EAUX

Le groupe entame alors une profonde réorganisation. En 2000, le pôle BTP (Dumez – GTM – Entrepose) est repris par la SGE (Société Générale d'Entreprise), filiale BTP de Vivendi (ex-Compagnie Générale des Eaux). Le nouvel ensemble devient en 2001, le groupe VINCI, leader mondial de la construction, des concessions et des services associés.

En 2001, « Suez Lyonnaise des Eaux » est rebaptisé « Suez ». Pour accroître ses positions dans l'énergie, en 2001, Gérard Mestrallet tente de fusionner Suez avec Air liquide mais se heurte au refus du conseil d'administration de ce dernier. En 2002, Suez détient 100 % de Tractebel. Après un période de difficultés financière, Suez annonce en janvier 2003 son désengagement du secteur de la communication. Ce retrait, déjà amorcé en 2002 par la revente de ses parts dans TPS, se concrétise en 2004 avec la cession de Paris Première, du Groupe M6 et de Noos.

SUEZ

¹¹⁹ La Libre Belgique du 29/10/03. L'histoire s'arrête pour la Société Générale de Belgique.



L'objectif reste alors le même : repositionner le groupe sur les métiers de l'énergie et de l'environnement. Une nouvelle étape est franchie en 2003. En mai, Suez devient majoritaire dans toutes ses filiales énergie en passant tout juste le seuil des 50 % du capital d'Electrabel. En octobre 2003, la SGB disparaît en fusionnant avec Tractebel au sein de l'entité SUEZ-TRACTEBEL, pôle Energie du Groupe Suez.

Tractebel, est alors composé de cinq entités opérationnelles :

- Deux dans l'énergie : EGI - Electricité & Gaz International & EGE - Electricité & Gaz Europe. En Europe, Tractebel EGE regroupe quatre sociétés majeures depuis la séparation des activités de transport : Electrabel et Elia (Transport) ainsi que Distrigaz et Fluxys (Transport).
- Trois dans les services : Tractebel Industrial Installations & Maintenance (essentiellement le Groupe Fabricom); Tractebel Energy Related Services (principalement Elyo) et Tractebel Engineering.

Cette situation ne dure finalement que quelques années (2000 - 2005). Après deux années difficiles (2002 – 2003), Gérard Mestrallet initialise une grande mobilisation en 2004 autour de projet « We Are Suez » qui définit les grands axes stratégiques, les ambitions et les valeurs du groupe pour les années à venir. Une des concrétisations de ce projet est le lancement en mars 2005 d'une nouvelle architecture de marque destinée à positionner clairement Suez comme un groupe industriel unifié.

Figure 52 : Les pôles d'activité et les marques du Groupe SUEZ



Rassemblé autour de ses deux pôles « Energie » et « Environnement » (cf. Figure 52), le Groupe Suez reste actifs dans quatre branches et métiers :

- Energie :

- l'Energie (Electricité & Gaz à l'International et en Europe / Electrabel & Distrigaz),
- les Services (Elyo, Fabricom) & l'Ingénierie (Tractebel).

- Environnement :

- l'Eau (Distribution / Lyonnaise des Eaux, Traitement / Degrémont)
- les Déchets (SITA),

La nouvelle configuration du groupe place Suez sur un positionnement original. D'un point de vue concurrentiel, la structure du groupe n'a pas de nombreux référents. En effet, à l'époque de la Lyonnaise des Eaux – Dumez, la concurrence est principalement française avec deux autres acteurs de taille que sont - Compagnie Générale des Eaux (ex-Vivendi, devenu Véolia Environnement) et le Groupe Bouygues :

- L'eau : LdE face à CGE et à la Saur.
- Le BTP : Dumez face à SGE et à Bouygues Construction.
- La communication : Lyonnaise Communication (M6, TPS...) face à SFR-Cegetel et TF1 - Bouygues Télécoms.
- Les déchets : SITA face à Onyx
- Les services énergétiques : Elyo face à Dalkia.

En cédant le BTP et la communication, puis en développant l'énergie, Suez se positionne comme un nouveau concurrent des grandes « utilities » européennes que sont RWE ou E.On. L'originalité du Groupe Suez (160 000 personnes, 40,7 milliards d'euros de CA en 2004) est d'être un leader dans les métiers de l'environnement (11,4 G€ de CA) mais également un grand énergéticien mondial présent dans l'Electricité et le Gaz (58 000 MW installés, plus de 207 TWh et 33 milliards de m³ de gaz vendus dans le monde en 2003).

Certes plus petit, Suez Energie Europe (28 500 MW installés, 145 TWh vendus, 23 milliards de m³ vendus, pour un total de 14,2 G€ de CA en 2004), reste cependant un sérieux concurrent pour des acteurs comme EDF, Gaz de France, Enel, Endesa...

1.3.3) En conclusion sur Electrabel Groupe SUEZ en 2006

Le développement d'Electrabel en France s'est stabilisé au cours de l'année 2006, notamment par la très forte augmentation des prix de marché. Si en tant que producteur, cette situation s'est révélée particulièrement profitable, sur le plan de la commercialisation, la hausse des prix a gelé les parts de marchés des nouveaux entrants et mis le secteur de l'énergie au devant de la scène. Le projet de fusion Suez – Gaz de France perturbe cependant la vie d'Electrabel.

La stabilisation sur un marché devenu commercialement difficile

Le prix de l'énergie est devenu au cours des trois dernières années une préoccupation économique et politique majeure. A ce titre, les clients électro-intensifs après s'être mobilisés dès 2004 face à la montée de prix, ont réussi grâce à un soutien politique fort de la part du Ministère de l'Industrie entre 2005 & 2006, à mettre sur pieds un consortium permettant l'achat groupé d'importantes réserves de capacités électriques. Baptisé Exeltium, ce groupement d'achat fondé par sept des plus gros consommateurs d'électricité du pays (AirLiquide, Arcelor-Mittal, Arkéma, Alcan-Péchiney, Rhodia, UPM Kymmene, Solvay) regroupe maintenant plus d'une soixantaines d'entreprises et plus de 160 sites électro-intensifs¹²⁰.

Le contexte est donc au maintien des positions, tant sur le marché des grands clients que sur celui des professionnels. Sur ces plus petits segments en France, Electrabel s'est montré particulièrement prudent. Au travers des projets avec OuestEnergie (une filiale commune de commercialisation avec la Régie du SIEDS dans les Deux-Sèvres) ou dans des projets internes comme « Challenger », puis « Blue », le développement sur les petits clients professionnels est resté très limité. A la différence d'acteurs comme Poweo, Direct Energie ou encore Gaz de France, Electrabel n'a pas cherché à trop dégrader ses marges pour se constituer un portefeuille sur ce marché de masse. Face à l'ancien monopole EDF, qui a pu conserver l'essentiel des petits clients grâce au maintien d'un tarif régulé qui n'a pas suivi les prix de marché, le développement d'une offre concurrente sur les segments des « tarifs bleu » et « jaune » est en effet particulièrement difficile et peu rémunérateur pour un nouvel entrant.

Principal challenger de l'ancien monopole EDF, Electrabel a au final réussi en quelques années, une implantation solide sur le marché domestique de son rival. Disposant de capacités

¹²⁰ La Tribune du 11/10/06. Négociation tendue entre industriels et électriciens.

de production et d'une présence commerciale significative, cette implantation s'est réalisée malgré tout, sans trop d'affrontements directs avec EDF. L'ancien monopole, ayant besoin officiellement de concurrents sur son territoire, s'est en effet plutôt bien accommodé des ambitions de son rival belge, tout comme de son rival espagnol, Endesa.

Cette « frange concurrentielle » (Glachant, 2005 & 2006) à la puissance concurrentielle relativement limitée, notamment en comparaison aux autres grands acteurs européens (E.ON, RWE, ENEL), semble s'être ainsi satisfaite d'un développement en France, à l'ombre du géant EDF, sans pour autant avoir été trop agressive, ce qui aurait pu déclencher des réactions potentiellement nuisibles d'EDF sur leurs marchés domestiques respectifs (Belgique, Espagne).

L'année 2006 a été cependant caractérisée par une rupture importante de l'environnement stratégique d'Electrabel, Groupe Suez, du fait notamment du projet de fusion entre Suez et Gaz de France.

Une issue politique pour une stratégie en devenir

Dès le début de l'année 2006, le paysage énergétique européen se retrouve profondément bouleversé suite aux annonces successives d'OPA hostiles¹²¹. Quelques jours après l'annonce d'une contre-OPA de l'allemand E.ON face à GasNatural sur son compatriote Endesa, la menace d'une OPA hostile de la part de l'opérateur italien Enel sur le franco-belge Suez, accélère les discussions autour d'un rapprochement possible entre ce dernier & Gaz de France¹²².

Enel cherche en effet un moyen de prendre pied sur le marché français depuis de longues années. Les négociations avec EDF visant au déblocage dans l'aventure Edison ouvrent la porte à l'Enel pour une première prise de position en France (participation possible dans le projet nucléaire ERP, ou dans la SNET...). A coté de ces négociations directes avec EDF, Enel élabore une stratégie plus ambitieuse d'entrée complémentaire via l'acquisition de Suez pour ne garder notamment que ses filiales Electrabel & Distrigaz. Plusieurs partenaires sont même directement évoqués pour reprendre le pôle environnement (H. Proglia/Véolia, puis F. Pinault/PPR...).

¹²¹ Suez. Communiqué interne du 22/02/06. Le paysage énergétique européen en ébullition.

¹²² Le Monde du 25/02/06. Energie : Suez & GDF cherchent à fusionner pour contrer l'italien ENEL.

Cette situation cristallise les négociations entre Suez et Gaz de France, qui doivent maintenant passées par une validation politique liée à la nécessaire privatisation de l'ancien monopole du gaz.

Le projet de fusion entre Suez et Gaz de France est annoncé le samedi 25 février 2006 par le Premier Ministre français Dominique de Villepin, son Ministre de l'Economie, Thierry Breton accompagné des deux dirigeants concernés : Gérard Mestrallet & Jean-François Cirelli¹²³.

« L'indépendance énergétique de notre pays est un enjeu stratégique pour la France C'est aussi une exigence majeure pour tous les Français Elle suppose de nous doter de tous les instruments nécessaires. Depuis plusieurs mois, les entreprises Gaz de France et Suez discutent d'un projet industriel afin de mettre en commun des activités proches et complémentaires dans les domaines de la production, du transport et de la distribution énergétique Compte tenu de l'importance stratégique de l'énergie, la fusion de Gaz de France et de Suez semble aujourd'hui la voie la plus appropriée Avec cette fusion, nous avons l'ambition de créer un des tout premiers groupes mondiaux de l'énergie, en particulier dans le secteur du gaz, cette entreprise serait en effet le premier acteur mondial du gaz naturel liquéfié. Elle donnerait à la France un deuxième grand acteur énergétique à côté d'EDF et renforcerait la vocation industrielle mondiale de notre pays »¹²⁴

Ce projet industriel devient alors un projet directement politique mais également polémique, tant du côté italien, que du côté de l'opposition socialiste, et même au sein de certains rangs du parti de la majorité au pouvoir (UMP).

Il occupe le devant de la scène politique et économique française durant l'été et la rentrée 2006. En parallèle, Suez doit gérer des négociations directes avec le gouvernement belge d'une part et la Commission Européenne à Bruxelles d'autres part pour faire valider ce projet de fusion. Le groupe Suez fait part, au cours de ces mois de négociation, de la qualité de ses relations institutionnelles¹²⁵ tant en France (projet de loi sur la privatisation de GDF), qu'en Belgique (Pax Electrica I/ Electrabel & II/ Suez-GDF) ou au niveau de la Commission Européenne.

¹²³ Les Echos du 27/02/06. Face à la menace d'un OPA italienne, le gouvernement lance la fusion Suez-GDF.

¹²⁴ Dominique de Villepin. Premier Ministre. Conférence de presse du 25/02/06.

¹²⁵ Suez se verra décerner en 2006, le 1^{er} prix des trophées des relations institutionnelles, catégories Entreprises Européennes, par la Revue Parlementaire et le cabinet de conseil en communication d'influence Spin Partners.

Par sa taille, le marché français de l'électricité est le second marché européen, après l'Allemagne et devant le Royaume-Uni, l'Italie ou l'Espagne. Même s'il est très largement dominé par un opérateur historique (l'ex-monopole public intégré EDF), cet important marché récemment libéralisé, en croissance et solvable, attise les convoitises. A côté du belge Electrabel, l'espagnol Endesa fait partie des prétendants au titre de challenger.

Section 2 : Le nouvel entrant espagnol : Endesa

Afin de mieux connaître cet acteur de taille significative, nous nous intéressons à son histoire récente et approchons de manière plus détaillée son implantation en France, à travers la SNET.

Chronologie sélective de l'activité d'ENDESA entre 1998 et 2006.

Source : Endesa.es. > About Endesa > History > « 1999-2005 at a glance » (octobre 2006).

En italique, sélections des Index 98 – 06 de Petrostratégies, L'hebdomadaire de l'énergie.

<http://perso.orange.fr/petrostrategies/publ/publi.html>

- 12/01/1998 *Espagne: Endesa renforce sa position dans Cepsa*
- 20/04/1998 *Endesa sera entièrement privatisé en mi-1998*
- 27/04/1998 *Endesa augmente son investissement à l'étranger*
- 25/01/1999 *Endesa paye 578,5 millions de dollars pour 3,64% de Repsol*
- 10/03/1999 *Endesa achète 30% d'Enersis (Chili).*
- 23/03/1999 *Endesa vend à BCH 7,8% du capital de Cepsa.*
- 27/04/1999 *Endesa monte à 60% du capital d'Enersis.*
- 17/05/1999 *La voie libre pour Endesa dans sa reprise en main du producteur chilien*
- 27/05/1999 *Endesa cède ses 7,2% d'Airtel (télécoms).*
- 14/06/1999 *Endesa prend 10% de la Bourse hollandaise d'électricité (APX - Amsterdam Power Exchange).*
- 22/06/1999 *Endesa débute la construction de son nouveau quartier général à Madrid.*
- 19/07/1999 *Endesa boucle la réorganisation de l'entreprise. Le groupe est coté à Madrid et à New York.*
- 20/09/1999 *Endesa crée Endesa Generacion et Endesa Distribucion.*
- 05/10/1999 *Endesa débute ses activités en Pologne.*
- 29/10/1999 *Endesa présente le plan stratégique "Genesis", visant à augmenter la profitabilité et la valeur des investissements en Amérique Latine*
- 08/11/1999 *Endesa investit 3 milliards de dollars en Amérique Latine*
- 11/11/1999 *Endesa signe son premier contrat de fourniture avec Sonae sur le marché libéralisé du Portugal.*
- 01/12/1999 *Endesa signe un accord avec Morgan Stanley Dean Witter pour développer son activité de Trading.*
- 01/01/2000 *Endesa sépare ses activités de production et de distribution et regroupe ses services (Servicios) et la commercialisation (Energia).*
- 28/02/2000 *Endesa s'allie à Commerce One et PwC dans le commerce électronique "B2B"*
- 12/04/2000 *Endesa, Telecom Italia et Union Fenosa regroupent leurs actifs Télécoms au sein de AUNA, un opérateur global.*
- 22/06/2000 *Endesa achète le distributeur d'électricité et de gaz de Eindhoven (NRE - GRE) aux Pays-Bas.*
- 26/06/2000 *Endesa paie 300 millions de dollars pour une société chilienne de télécommunications*

24/08/2000 Endesa conclue avec succès l'OPA sur le distributeur brésilien Crej, détenant 80% du capital.

18/09/2000 *Endesa souhaite augmenter sa part dans Enersis à 65%*

04/10/2000 Endesa signe son premier client direct en France, le Groupe SEB.

17/10/2000 Endesa et Iberdrola dévoile un projet de fusion pour créer un champion espagnol de l'énergie.

23/10/2000 *Tandem Iberdrola-Endesa ou Iberdrola-Gas Natural en Espagne?*

07/11/2000 Endesa finalise l'acquisition en France de 30% de la SNET (filiale des Charbonnages de France et d'EDF).

27/11/2000 *Endesa s'adjuge 30% de la SNET Française pour plus de 360 Millions d'euros*

04/12/2000 *Endesa Iberdrola publie son organigramme alors que Repsol conteste la fusion*

11/12/2000 *Endesa-Iberdrola : la CNE est favorable à la fusion*

29/01/2001 Onze grandes entreprises électriques européennes, dont Endesa, créent Eutilia, une plate-forme de commerce électronique.

05/02/2001 Endesa et Iberdrola abandonnent leur projet de fusion, dont les cessions d'actifs demandées par les autorités de contrôle de la concurrence sont jugées trop contraignantes.

23/02/2001 Endesa signe un contrat de fourniture pour quatre usines du groupe Fiat en Italie.

26/02/2001 Endesa cède ses parts au sein du distributeur argentin Edenor (42%) à EDF.

08/03/2001 Endesa obtient une licence pour commercialiser de l'électricité en Allemagne.

12/03/2001 Endesa présente son plan stratégique pour 2001 - 2005.

23/03/2001 Endesa présente sa nouvelle identité visuelle.

14/05/2001 *Endesa lance un grand plan de cession d'actifs en Espagne*

18/06/2001 *Espagne: Hidrocantabrico lance une offre d'achat sur une unité d'Endesa*

24/07/2001 Endesa, au sein d'un consortium (à 45%) se porte acquéreur d'Elettrogen, le second plus important producteur d'Italie.

17/09/2001 *Espagne: Enel achète une filiale d'Endesa (Viesgo) pour Gel*

05/11/2001 Endesa prend 5% de la Bourse française de l'électricité (Powernext).

24/12/2001 *Deux cogénérations de 400MW pour Endesa et Gas Natural*

24/12/2001 *Endesa, U. Fenosa renforcent leur part dans Telecom Italia*

25/02/2002 *Mirant, AES, Williams et Endesa tirent les leçons de la faillite d'Enron en prônant la modestie*

27/02/2002 Endesa présente son plan stratégique 2002 - 2006 au marché.

11/03/2002 *Endesa adopte un plan stratégique défensif centré sur le marché espagnol*

14/03/2002 Endesa nomme Manuel Pizarro Moreno comme Président.

21/03/2002 Endesa achète à Santander CH ses 5,7% dans Endesa Italia et contrôle ainsi 51% de sa filiale italienne.

23/03/2002 Endesa cède ses parts dans Interagua à Aguas de Barcelona.

25/03/2002 *Endesa a investi Ge1,2 dans l'électricité en 2001 (+27%)*

06/05/2002 *Endesa Gas a accru ses ventes de 16% et sa clientèle de 13% en Espagne en 2001*

03/06/2002 Endesa signe son premier client en Belgique, le groupe pétrochimique Boréales, qui a 10 usines en Europe.

28/06/2002 Endesa se retire de ses positions aux Pays-Bas dans NRE et REMU.

14/10/2002 Endesa signe ses premiers clients en Allemagne : Grillo-Werke (production d'oxyde de zinc) et Sol Media (Hotel).

21/10/2002 Endesa créée avec Sonae une entreprise commune pour commercialiser de l'électricité au Portugal.

29/10/2002 Endesa présente une version révisée de son plan stratégique 2002 - 2006.

14/11/2002 Endesa cède ses actifs dans le transport d'électricité à Red Electrica de España (REE).

21/11/2002 Rafael Miranda, managing director d'Endesa est nommé vice-président Eurelectric.

28/11/2002 *Endesa réduit son budget d'investissement de 25%, à Ge9,7 et son endettement de Ge2,6*

14/03/2003 Endesa signe un accord de fourniture d'électricité avec Télécom Italia.

17/03/2003 *Sur le marché électrique dérégulé Iberdrola a devancé Endesa avec 38,3%*

27/03/2003 Endesa cède ses 3% dans Repsol YPF.

22/09/2003 *Endesa deviendrait l'actionnaire majoritaire de l'électricien français Snet*

08/10/2003 Endesa lance via AUNA son offre de Télécoms - courant porteur en ligne (PLC).

27/10/2003 *Endesa cherche à rattraper Iberdrola en matière de capacités électriques*

04/11/2003 Endesa et ASM Brecia présentent leur nouvelle entreprise de vente au détail d'électricité en Italie.

17/06/2004 Endesa prend le contrôle à hauteur de 85% d'Endesa Italia.

10/09/2004 Jesus Olmos Clavijo est nommé Président et Alvaro Quiralte Abello, Managing Director, ainsi que DG d'Endesa Europe.

13/09/2004 Endesa prend 35% supplémentaire au sein du producteur français SNET.

20/09/2004 *Endesa devient le 2e producteur de France où elle pourrait s'allier à GDF*

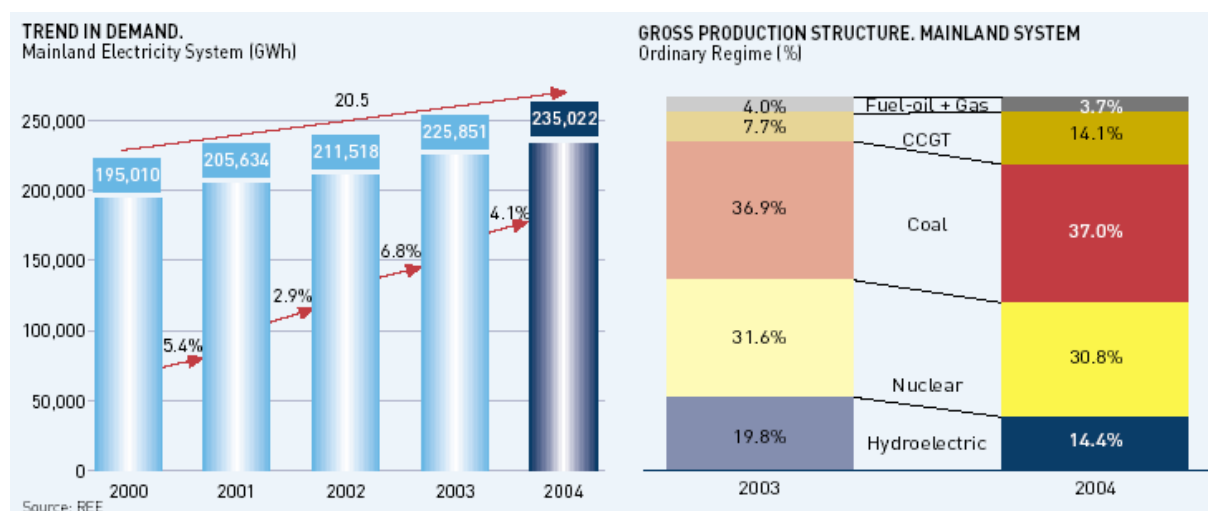
- 03/11/2004 Endesa signe un accord avec GAMESA pour acquérir en Italie une ferme éolienne de 200 MW.
- 15/11/2004 Endesa inaugure sur la centrale de Tavazzano (IT) un groupe de 800 MW convertit en cycle combiné au gaz.
- 11/01/2005 Endesa vend ses parts dans la compagnie marocaine Lydec pour 26 millions d'euros.
- 19/01/2005 Le Roi d'Espagne et du Maroc inaugure la centrale à cycle combiné de Tahaddart.
- 01/02/2005 Endesa vend à ASM Brescia 5,33% d'Endesa Italie, ce qui ramène sa position à 80% de l'entreprise.
- 16/02/2005 Endesa présente le Plan Industriel de sa filiale française SNET.
- 22/03/2005 Endesa signe un accord avec l'entreprise italien Merloni pour vendre de l'électricité sur le marché de détail.
- 07/04/2005 Endesa réceptionne sa première livraison de méthane en provenance du Qatar, suite au partenariat de long terme avec Rasgas.
- 22/04/2005 Endesa signe un prêt syndiqué de 2 milliards d'euros, le plus important de son histoire.
- 12/05/2005 Endesa signe un accord avec la compagnie portugaise Finerge, propriétaire de 107 MW de cogénération et d'énergies renouvelables.
- 25/05/2005 Endesa obtient 31% des capacités d'interconnexion attribuées en Juin par le RTE, entre la France et l'Italie, .
- 13/06/2005 *Endesa entre dans le projet GNL de Livourne*
- 04/07/2005 Endesa rejoint le Nordpool, la Bourse d'échange la plus active sur les droits d'émission en Europe.
- 05/09/2005 GasNatural lance une OPA hostile sur 100% du capital d'Endesa.
- 08/10/2005 Endesa vend à France Télécom 27,7% du capital de l'opérateur télécom Auna.
- 19/10/2005 Endesa obtient 168 GWh d'énergie sur l'interconnection entre la Slovénie et l'Italie pour 2006.
- 27/10/2005 Endesa crée Endesa Brasil, un holding qui regroupe l'ensemble des actifs du groupe au Brésil.
- 31/10/2005 *Une subvention de Madrid à Endesa pourrait justifier l'intervention de l'UE*
- 22/11/2005 La SNET, filiale d'Endesa en France, investi plus de 5 millions d'euros dans l'amélioration environnementale de sa centrale en Provence.
- 21/12/2005 Endesa vend sa participation de 40% dans l'entreprise de production CEPM en République Dominicaine
- 30/12/2005 Endesa cède ses 5% restant dans Auna à la Deutsche Bank.
- 13/02/2006 *Madrid soumet la fusion entre Gas Natural et Endesa à des conditions renforcées*
- 27/02/2006 *Madrid cherche les moyens de s'opposer à l'OPA d'E.On sur Endesa*
- 20/03/2006 *E.On défend son offre d'achat d'Endesa pour créer un "leader mondial"*

2.1) La trajectoire stratégique du leader espagnol : Endesa.

Pour les espagnols, le marché français apparaît comme une zone de développement potentiellement attractive. En effet, même si leur marché domestique est en croissance et de taille déjà intéressante, le marché français est deux fois plus important que le marché espagnol.

L'Espagne a produit, en 2001, 206,3 TWh d'énergie électrique et a dépassé les 235 TWh en 2004 (cf. Figure 53). La puissance installée totale, est passée de 48.163 MW en 1997 à 54.151 MW en 2001, soit une progression de +12,4% sur les cinq années.

Figure 53 : Evolution de la demande et des types de production d'électricité en Espagne



(Sources : Rapport Annuel 2004 d'Union Fenosa)

Ce marché en croissance a permis aux quatre grands opérateurs espagnols (Endesa, Iberdrola, UnionFenosa, HidroCantabrico) de se développer sur leur marché domestique (cf. Figure 54) mais également en partant à la conquête d'autres marchés à l'international, notamment en Europe et parfois en Amérique Latine.

2.1.1) Endesa 1999 – 2002 : Un leader espagnol de l'électricité qui se développe en Amérique Latine et se diversifie

Créée en 1944, Endesa (qui s'appelle alors Empresa Nacional De Electricidad SA) est une entreprise publique espagnole qui sera privatisée au moment de l'ouverture du marché espagnol de l'énergie. En effet, c'est dès 1997 que le gouvernement espagnol a décidé l'ouverture de son marché électrique (soit près de deux ans avant la date prévue par la directive européenne de 1996) et par la même a progressivement privatisé son principal producteur d'électricité. Une première cession de 25% du capital d'Endesa a ainsi rapporté au gouvernement près de 4,15 milliards d'euros, puis sept mois plus tard une seconde tranche a généré un revenu de 9,76 milliards¹²⁶. L'Etat conserve toujours une « golden share » lui permettant de conserver un droit de regard sur les grands mouvements stratégiques opérés par l'entreprise.



¹²⁶ Site internet www.ccas.fr - Ccasinfos N°216 Septembre 2001. Espagne : l'esprit de conquête.

Leader en Espagne (21 602 MW, 95,2 TWh de production, 10,5 millions de clients en 2004) et bien implantée en Amérique Latine (Chili, Argentine, Pérou, Colombie, Brésil), Endesa a développé des positions commerciales et des actifs de productions hors de la péninsule ibérique dès 1999. ENDESA est aujourd'hui l'un des plus importants groupes énergétiques du monde (46 GW de capacités & plus de 200 TWh de ventes) au service de 23 millions de clients dans plus de 10 pays¹²⁷.



Figure 54 : Les positions des grands acteurs du marché espagnol de l'électricité
(E : Endesa ; I : Iberdrola ; UF : Union Fenosa ; H : Hidrocantabrico)¹²⁸.

Sur la période 1999-2002, la trajectoire d'Endesa passe par une vague d'accélération de son internationalisation et de sa diversification, qui laisse ensuite très rapidement la place à une crise importante (2001 – 2002).

En 1999/2000, Endesa démarre en effet son internationalisation. Le groupe espagnol investit notamment massivement en Amérique Latine via sa tête de pont chilienne Enersis. C'est également à cette époque qu'Endesa négocie sa prise de 30% du capital de la française SNET (novembre 2000). La période est à la croissance et au très fort développement, le projet de fusion avec Iberdrola illustre également cette tendance. En effet, en octobre 2000, Endesa et Iberdrola annoncent leur intention de fusion et de créer ainsi un géant espagnol de l'énergie et des services. Ce projet sera finalement abandonné quelques mois plus tard malgré l'autorisation délivrée sous conditions par les autorités de la concurrence. En effet, la nouvelle entreprise ne pouvait excéder infime les parts de marchés détenues par Endesa avant la fusion (environ 41%). Les cessions à envisager ont alors été jugées trop importantes, stoppant ainsi le projet.

Au cours de l'année 2001-2002, Endesa connaît des difficultés financières importantes notamment à cause des pertes de ses filiales sud-américaines. Ces mésaventures ralentissent le développement international du groupe. Ce dernier doit alors gérer une réduction progressive de sa dette en cédant parfois certains actifs (participations dans l'eau, les télécoms ou le pétrole) et en ralentissant le rythme de ses nouvelles acquisitions en Europe.

¹²⁷ Endesa. Rapport Annuel 2005.

¹²⁸ Site internet www.ccas.fr - Ccasinfos. N°216 Septembre 2001. Espagne : l'esprit de conquête.

Endesa cède en 2001, Viesgo, une entité regroupant sur son territoire espagnol une série d'actifs de production et des activités de distribution, pour un montant de 2,15 milliards d'euros à l'Enel¹²⁹. Totalisant à l'époque, un parc de 2610 MW, d'un mix thermique à flamme (65%), hydroélectrique (25%) et nucléaire (10%), soit 5,4% du marché espagnol, ce nouvel acteur disposait également d'une branche de distribution fournissant à 560 000 clients, 4,8 TWh par an (3-4% du marché). Rempportant l'appel d'offre pour la cession de ces actifs, l'italien ENEL pénètre ainsi le marché espagnol alors qu'au même moment Endesa se développe de son côté dans la péninsule italienne. Endesa et ENEL prévoit même un accord de non-agression suite à cette vente, laissant ENEL se développer tranquillement en Espagne tant que sa part de marché ne dépasserait pas 7%, contre 4% actuellement¹³⁰.

L'année 2002 est une année difficile pour Endesa. L'entreprise a beau avoir renouvelé son identité visuelle quelques mois auparavant (cf. Figure 55), l'heure est maintenant à la rationalisation des positions et au rétablissement de la santé financière du groupe.

Figure 55 : Le changement d'image d'Endesa en 2001



Durant cette même période, Endesa se retire de la production et de la distribution aux Pays-Bas en vendant ses parts dans sa filiale d'Eindhoven et dans REMU. Le développement en Italie reste alors une priorité plus grande. En effet, l'investissement dans la production en Italie revêt une importance majeure pour Endesa qui cherche à rationaliser sa base européenne d'actifs électriques.

¹²⁹ Les Echos. 18/09/01. Endesa vend sa filiale Viesgo à l'italien Enel pour 2,15 milliards d'euros.

¹³⁰ Enerpress. 13/03/02. Accord de non-agression entre ENEL et Endesa.

Figure 56 : Evolution du cours de bourse d'Endesa entre 2000 & 2006



L'année 2002 peut être ainsi vu comme une période de crise d'origine financière (cf. Figure 56) provoquant une réorientation de la stratégie de l'électricien espagnol. En effet, si le développement s'est accéléré, il n'est plus soutenable et fragilise l'entreprise. La crise en Amérique Latine mais également dans les télécoms laissent des séquelles financières significatives (cf. Tableau 39).

Tableau 39 : Les chiffres clés d'Endesa entre 1997 & 2005

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Chiffre d'affaires (millions €)	7 707	6 837	13 495	15 682	16 085	17 238	16 644	18 065	18 229
Elec en Espagne & Portugal			8 951	10 185	10 254	11 075	10 797	11 299	9 274
Elec en Amérique Latine			4 144	5 169	5 325	4 084	3 623	4 140	5232
Elec en Europe						1 760	2 037	2 605	3720
Autres activités			400	328	506	319	187	21	3
Résultats (millions €)	1 002	1 097	1 278	1 407	1 479	1 270	1 312	1 379	3182
Elec en Espagne & Portugal			652	1 087	1 091	2 026	1 207	871	1358
Elec en Amérique Latine			-53	406	489	-281	84	270	262
Elec en Europe						21	52	145	425
Autres Activités			679	-86	-101	-496	-31	93	1373
Capacités de Production (MW)	22 868	34 603	35 590	36 775	37 124	40 945	41 836	46 439	45 908
En Espagne & Portugal	22 868	22 523	22 576	23 647	23 586	21 897	22 643	23 092	22 416
En Amérique Latine		12 080	13 014	13 128	13 538	13 328	13 333	14 053	14 095
En Europe						5 720	5 860	9 294	9 397
Production en propre (GWh)	89 401	126 832	134 149	135 415	139 254	151 033	158 081	184 951	185 264
En Espagne & Portugal	89 401	89 657	93 052	92 540	94 807	90 785	93 734	97 694	93 625
En Amérique Latine		37 176	41 096	42 875	44 447	42 697	46 480	55 106	57 890
En Europe						17 551	17 867	32 151	33 749
Ventes (GWh)	69 607	132 023	139 495	145 521	149 649	152 762	163 640	192 519	203 335
En Espagne & Portugal	69 607	74 044	80 040	83 231	85 779	85 602	92 996	96 731	100 868
En Amérique Latine		57 979	59 455	62 290	46 810	47 494	49 526	52 314	55 246
En Europe					17 060	19 666	21 118	43 474	47 221
Nombre de clients (milliers)	9 571	20 968	21 673	22 205	20 509	20 545	21 027	22 157	23 186
En Espagne & Portugal	9 571	9 775	10 008	10 242	10 504	10 253	10 545	11 271	11 964
En Amérique Latine		11 193	11 666	11 963	10 005	10 292	10 482	10 886	11 222
En Europe									
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005

Sources : Endesa Rapport Annuels 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, + 2005 (Normes IFRS).

Les années 2003 et 2004 sont une période de poursuite du redressement pour le groupe, en cédant une série d'actifs et en privilégiant un développement sur l'Europe du Sud.

2.1.2) 2003 – 2005 : Un cœur de métier recentré sur l'énergie et une position forte en Europe du Sud

Le groupe procède à un recentrage sur ses activités les plus solides et les plus prometteuses, comme la production d'électricité en Italie et en France. Concernant ses autres activités, annexes à l'énergie, comme les télécoms, Endesa a engagé un retrait progressif. Ainsi au cours de l'année 2005, Endesa a cédé une part conséquente de ses actifs Télécoms. Cherchant à céder AUNA, (un opérateur télécoms, N°3 en Espagne et présent à la fois dans la téléphonie fixe, le câble, l'ADSL et la téléphonie mobile), une solution sera trouvée durant l'été 2005. Le groupe AUNA détenu par Endesa, SCH et Union Fenosa est finalement scindé en deux, séparant les activités mobiles d'une part, des activités fixes de cable-opérateur d'autre part. Fin juillet 2005, France Télécom achète pour 6,4 milliards d'euros 80% d'Amena¹³¹, la filiale mobile et de son côté, l'espagnol Ono, acquière Auna Câble (fixe et haut débit) pour 2,2 milliards d'euros.

Quelques semaines plus tard en août 2005, Endesa décide d'une nouvelle cession de ses actifs Télécoms, en Amérique Latine cette fois-ci. SmartCom' SA, opérateur de téléphonie mobile au Chili est ainsi vendu au Mexicain America Movil pour 414 millions d'euros¹³².

Ce recentrage sur le monde de l'énergie, à travers un retrait progressif des activités télécoms, ou encore les cessions de participations dans la distribution d'eau, est déjà précisé dans les projets futurs du groupe. Concernant l'avenir, le leader ibérique présente ses objectifs dans son plan stratégique 2005 – 2009¹³³ :

- Rester leader du secteur électrique espagnol (=> installation de 8000 MW de nouvelles capacités de productions).
- Délivrer la meilleure qualité de service aux clients.
- Consolider les positions en Europe du Sud (Italie et France).

¹³¹ France Télécom. Communiqué de Presse du 27/07/05 : France Télécom acquière 80% de l'opérateur mobile Amena en Espagne pour 6,4 milliards d'euros. (site Internet : francetelecom.com)

¹³² Les Echos. 03/08/05. Endesa cède sa filiale Smartcom SA pour 414 millions d'euros.

¹³³ Endesa : site Internet endesa.es Août 2005.

- Maximiser la rentabilité potentielle des activités en Amérique Latine.
- Valoriser les investissements dans les télécoms.
- Conduire une politique de développement durable (dont la réduction de 35% des émissions de CO2).

Pour exécuter ce plan stratégique, Endesa a prévu d'investir un total de 14,6 milliards d'euros sur la période 2005 – 2009.

Après la réorganisation de ses marchés et de ses priorités, le leader électrique espagnol est aujourd'hui divisé en trois activités :

- Espagne – Portugal, dont la branche commerciale Endesa Energia. En Espagne, Endesa détient des parts de marché en 2004, de 38,1% dans la Production et 41,9% pour les ventes¹³⁴. Endesa poursuit ses investissements dans de nouvelles capacités de production, notamment dans des moyens de productions à faible émission de CO2 (Cogénération & Renouvelables). Au Portugal Endesa est présent via une participation de 35% dans Tejo Energia (600 MW / 4,2 TWh).
- Amérique Latine, essentiellement via les activités sur tout le continent de la filiale chilienne Enersis.
- Europe, grâce aux investissements en Italie et en France.
 - o En Italie Endesa Italia (85,3% Endesa / 14,7% avec la régie municipale ASM Brescia) détient 5860 MW (environ 17,8 TWh de production) et envisage de porter son parc à 6200 MW. Endesa et ASM ont créé en novembre 2003, une joint-venture à 50/50 baptisée Ergon Energia, afin de commercialiser de l'électricité, du gaz et des services aux clients italiens libéralisés.
 - o En France, via la Snet (65% Endesa, 18,75% EDF et 16,25% Charbonnages de France), Endesa détient 2934 MW (environ 11,1 TWh en 2003).

Endesa est également présent au Maroc (à Casablanca au sein de la Lydec, et dans un projet de centrale à cycle combiné de 400 MW à Tanger-Tahaddart), et commercialement aux Pays-Bas, en Belgique, en Allemagne et plus récemment en Pologne.

Endesa s'est implanté dans la distribution aux Pays-Bas en 2000¹³⁵, mais s'est mis en retrait de ce marché deux ans plus tard. Endesa y conserve une activité commerciale, via Endesa Energia, comme en Belgique et en Allemagne. En Allemagne, après avoir obtenu fin 2002

¹³⁴ Endesa. Discours du Directeur Général. Assemblée Générale 2005 des actionnaires. 27/05/05.

¹³⁵ Les Echos. 22/12/00. Endesa rachète le néerlandais REMU.

une licence d'activité, Endesa détenait en octobre 2003, plus de 23 sites clients et avait déjà contractualisé pour 2004 près de 400 GWh de ventes, multipliant ainsi par 10 ses volumes livrés en un an de temps. Les premiers clients allemands ont été la chaîne d'hôtels Sol Media, puis Grillo-Werke, et les équipementiers automobiles Continental et Delphi. Au total, en septembre 2004, Endesa disposait de 900 sites clients (contre 650 en octobre 2003) présents dans six pays européens, pour un volume annuel de plus de 12 TWh¹³⁶.

Plus à l'Est, et notamment en Pologne, où sont déjà implantés entre autres EDF et Electrabel, Endesa peut déjà compter une petite filiale de la SNET. Cependant, ce développement à l'Est reste politiquement sensible. L'annulation d'une vente à Endesa de l'un des producteurs polonais (ZEDO) pour cause de « patriotisme économique »¹³⁷ montre que les privatisations d'entreprises électriques restent des sujets délicats¹³⁸.

Marché de première importance pour Endesa dans le cadre du maintien d'une sphère d'influence en Europe du Sud, la France apparaît comme une zone clé, également au titre de relais de croissance.

2.2) L'entrée d'Endesa en France, par son activité de commercialisation.

Endesa s'est développé dans différents pays européens en y implantant dans un premier temps une représentation commerciale en charge de la prospection et du suivi des clients du groupe. Pilotée depuis Madrid, c'est l'entité Endesa Energia qui regroupe l'ensemble de ces activités commerciales.



L'implantation en France, s'est ainsi déroulée sur deux plans :

1. la création en juin 2000, d'une filiale commerciale en charge de prospecter les grands comptes internationaux et les grands clients éligibles français,
2. et une prise de participation (30% fin 2000) puis une montée au capital (à 65% en 2004) de la SNET, alors filiale des Charbonnages de France (81% CdF, 19% EdF).

¹³⁶ Endesa. Communiqué de presse. 15/10/03. Endesa augmente son portefeuille de clients en Allemagne. Et communiqué du 13/09/04.

¹³⁷ Les Echos du 29/03/06. « Patriotisme économique » : La Pologne annule la vente de Zedo à Endesa.

¹³⁸ Les Echos du 27/12/05. L'entrée du groupe espagnol Endesa en Pologne suspendue à un accord entre partis politiques.

2.2.1) Endesa Energia en France

Excepté l'impact financier pour la maison mère, la prise de participation dans la SNET n'a pas eu d'impact direct concernant le développement commercial d'Endesa en France. En effet, durant les premières années d'implantation (2000 – 2004) les équipes sont restées indépendantes et le contrôle d'Endesa sur la SNET est resté relativement discret.

Tête de pont commerciale d'Endesa en France, « Endesa Energia France » n'a pas fonctionné comme un réel producteur français mais plutôt comme un négociant européen. S'approvisionnant sur les marchés via sa filiale Endesa Trading ou en important de l'énergie depuis ses propres capacités de production en Espagne, la gestion des clients français a été pilotée depuis le siège à Madrid ou depuis le Trading à Londres. Disposant d'une joint-venture avec Morgan-Stanley, Endesa Trading offre des produits de gestion de risque pour des clients importants. Le bureau parisien (3, rue La Boétie - 75008 Paris¹³⁹) en effet, n'est pas responsable d'équilibre. Ce sont directement les équipes du Trading à Londres et en Espagne qui prennent en charge le suivi de la consommation et la facturation des clients en France.

En France, l'équipe commerciale dirigé par Philippe Boulanger, est donc restée très légère (5 personnes).

Philippe Boulanger, 45 ans, ancien élève de Polytechnique et de l'ENPC, a ouvert le Bureau d'ENDESA à Paris en juin 2000 en tant que directeur France.

Après 6 ans dans les travaux publics au sein de Soletanche-Bachy, des directions de chantier en Australie à la gérance de la filiale Vénézuélienne, Philippe Boulanger a rejoint de 1992 à 1996 le groupe Vivendi pour lequel, il a assumé le développement de sa branche énergie en Allemagne. Après 1996, il a représenté l'activité environnement à Bangkok.

Il a participé à ce titre aux premiers projets BOT (Built-Operate-Transfer) de traitement des déchets avec valorisation des déchets et de fourniture en eau potable de Bangkok et de ses environs. Philippe Boulanger a développé, tout particulièrement, des partenariats privé/public (la ville de Francfort/Oder dans le domaine du multiservice aux entreprises)¹⁴⁰.

Les autres membres du bureau parisien sont trois ingénieurs d'affaires et une assistante : Oscar Castillo, Arnaud Wyers (ENPC 2002) et Bertrand Chaminaud (qui a remplacé Lucas

¹³⁹ Tel: +33 1 44 71 07 57 / Fax: +33 1 44 71 08 38 / Direct: +33 1 44 71 94 62 / Mob: +33 6 03 22 02 85 - E-mail: philippe.boulanger@endesa.fr

¹⁴⁰ Endesa France. Présentation Salon ELEC 2004. 6-10 déc.2004. Paris Villepinte.

Cruces, Univ Polytechnique de Catalogne + ENST Bretagne, fin 2004). L'assistante de l'équipe est Elisa Ernest (qui a elle-même remplacée Nadine Veerapermal, fin 2004).

Initialement développée en parallèle à l'entrée d'EDF en Espagne, cette présence commerciale, a stabilisé son développement suite au retournement des prix sur le marché français de l'énergie en 2003. C'est ce que souligne directement Philippe Boulanger dans un entretien à la presse mi-2004 ¹⁴¹ :

« Enerpresse : Des objectifs, malgré tout, dans l'Hexagone ?

PhB : Il risque de ne pas se passer grand-chose dans les mois qui viennent. Endesa Energia veut se maintenir en France et équilibrer globalement production et ventes. Les choses peuvent aussi évoluer très vite. Si on peut avoir un rôle accru dans la génération... Mais nous ne sommes pas obligés d'aller plus vite que la musique.

Enerpresse : Cette « tête de pont » vise-t-elle à empêcher EDF d'acquérir une présence trop significative en Espagne ?

PhB : Chacun chez soi ? C'est une idée. Notre présence commerciale en France est une réponse à EDF en Espagne. Nous souhaitons la maintenir pour faciliter les contacts avec nos grands clients dont la maison-mère est française. »

2.2.2) L'offre commerciale d'Endesa en France et les clients gagnés

L'offre ENDESA aux grands clients éligibles en France est basée sur une offre complète de fourniture d'électricité accompagnée d'une gamme de services à valeur ajoutée.

Une fourniture électrique totale et ajustée du client :

- Prix proportionnel par MWh (sans prime de puissance)
- Démarches, par mandat, pour l'accès aux réseaux
- Optimisation de la puissance souscrite
- Possibilité de Contrat Unique : Energie et Transport
- Facturation unifiée du transport et de l'énergie mais transparente
- Service commercial depuis le bureau de Paris
- Offre de services de valeur ajoutée

Cette dernière offre de service est intitulée « Services Energétiques Intégraux » et vise à l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts énergétiques des clients.

Présent en France depuis novembre 2000, Endesa a eu comme premier client l'usine Téfal de Rumilly (Haute-Savoie). La stratégie de développement s'est axée sur un ciblage des grands

¹⁴¹ Enerpress N°8585 du 02/06/04. Entretien : Philippe Boulanger, Directeur France d'Endesa Energia. p 6-7.

clients internationaux, notamment ceux déjà approvisionnés en Espagne, comme le franco-espagnol Altadis (fusion de Seita et Tabacalera, 50 GWh/an)¹⁴².

Mi-2004, Endesa fournissait environ 65 sites éligibles clients en France représentant une consommation d'environ 1,5 TWh par an¹⁴³, dont : Continental AG, De Dietrich, Thomson, Philips, Lexmark (Offre de fourniture d'énergies renouvelables.), Kraft Foods (en France et en Allemagne), Heineken, SEB (Tefal, Calor, Moulinex), Assistance Publique –Hôpitaux de Paris (AP-HP)... Resté sur le segment des grands clients éligibles (+ de 7GWh/an) Endesa ne s'est pas attaqué au marché des éligibles de juillet 2004 (professionnels, artisans commerçants...).

En montant progressivement au capital de la SNET (2000 & 2004) Endesa s'est progressivement rapprochée de sa filiale de production qui dispose également d'une équipe commerciale et de son propre portefeuille de clients.

2.3) La prise de contrôle de la SNET comme levier stratégique.

La Snet (Société Nationale d'Electricité et de Thermique) est un des challengers les plus présents sur le marché français de l'électricité. A la fois producteur et fournisseur d'électricité directement implantée et raccordée au réseau français, la SNET a réalisé une percée commerciale très importante durant les quelques années qui ont suivi l'ouverture du marché.

The logo for LA SNET features the text 'LA SNET' in a bold, black, sans-serif font. The letters 'LA' are smaller and positioned to the left of 'SNET'. A thick blue horizontal line is drawn underneath the text 'LA SNET'.

2.3.1) L'acquisition d'un actif stratégique de production en France : LA SNET

Créée en 1995 par les Charbonnages de France (CDF) au lendemain du Pacte Charbonnier National (signé en 1994 et prévoyant la fermeture en 2005 des dernières mines de charbon en France), la Snet regroupe les actifs des CDF qui ont vocation à continuer leur existence après 2005. C'est dans cette optique que rapidement, la société mère a cherché un acquéreur pour ces actifs de production électrique. C'est Endesa qui a finalement remporté l'acquisition devançant Electrabel, TotalFinaElf, Gaz de France ou encore l'américain AES¹⁴⁴.

¹⁴² Les Echos. 11/06/04. Endesa cherche un équilibre entre production et vente.

¹⁴³ Endesa. Communiqué de presse du 13/09/04. Endesa finalise l'acquisition de 35% supplémentaires du capital de la SNET auprès de Charbonnages de France.

¹⁴⁴ La Tribune. 28/11/01. La concurrence à l'assaut de la forteresse EDF.

Véritable pionnier de la commercialisation, la SNET a assuré la fourniture complète du premier client éligible ayant quitté EDF (1^{er} janvier 2000) et le 1^{er} fournisseur d'une régie (en janvier 2003). Elle a été également le 1^{er} concurrent d'EDF à être responsable d'équilibre auprès du RTE et 1^{er} fournisseur autorisé à acheter pour revendre.

Ainsi dès 2000, date de l'ouverture du marché français de l'électricité, la filiale des CDF s'est construit un beau portefeuille de clients : 1,5 TWh de ventes aux clients éligibles (dont Ciments Calcia, Sodetal, Millenium, Coke de Drocourt...).

La SNET dispose en effet de près de 2600 MW de capacités de production dont le coût marginal est de 14 centimes le kWh, mais la plus grande partie de sa production sur les premières années de libéralisation a été dévolue à EDF dans le cadre d'un programme de rachat de production lié à la mise en place de son indépendance progressive. Prévu au départ jusqu'en 2019 par le Comité Gentot, le contrat de rachat de près de 90% de la production de la SNET par EDF sera finalement ramené à échéance en 2009. Ainsi en 2000, la Snet ne disposait que de 180 MW de capacité réellement disponible à la vente et en 2001, près de 300 MW¹⁴⁵.

2.3.2) La montée au capital et son impact organisationnel

Initialement détenue à 81,25% par les Charbonnages de France et à 18,75% par EDF, le capital de la SNET a été progressivement recomposé entre 2000 et 2004¹⁴⁶.

Ainsi entre avril 2001 et septembre 2004 (dates des transactions), Endesa s'est porté acquéreur de 30% de la SNET puis est monté ensuite à 65%, suite à une cession complémentaire des parts de CDF. A l'issu du processus, Endesa est devenu l'actionnaire majoritaire de la SNET (avec 65% des parts) à coté des CDF (16,25%) et d'EDF (18,75%).

Le montant de l'opération, s'est élevé au total à 571 millions d'euros, incluant déjà les 450 millions d'euros versés par Endesa lors de l'acquisition préalable des 30%. Endesa versera en deux fois le montant restant soit 121 millions : 41 millions d'euros versés lors de l'opération et le solde de 80 millions en décembre 2006.

¹⁴⁵ L'Expansion N°638 du 01 au 14/02/01. Ils ont osé s'attaquer à la forteresse EDF.

¹⁴⁶ Endesa / Charbonnages de France. Communiqué de Presse. 03/03/04.

Ce montant tient compte d'une nouvelle évaluation de l'entreprise fortement dépréciée depuis la première acquisition (450 millions pour 30%, puis 121 millions pour 35% complémentaires). Endesa avait en effet fortement surpayé sa prise de position sur le marché français de la production, remportant ainsi la SNET devant d'autres prétendants. Cependant, cette opération, validée par le Comité Français des Privatisations et des Transferts, prévoit la possibilité de paiements supplémentaires si le résultat opérationnel avant dépréciation et amortissement¹⁴⁷ de la SNET, dépassait 470 millions d'euros sur la période 2003-2005. Endesa devrait alors verser 5 millions d'euros supplémentaires en 2006 et 17 millions en 2008, si ce montant dépassait les 600 millions entre 2005 et 2007.

L'organisation et la direction de la SNET ont été revues successivement en 2000/2001, puis en 2003/2004. En effet, le 16 janvier 2003, la direction de l'entreprise passe alors d'une structure de Direction générale et de Conseil d'administration à un Directoire avec Conseil de surveillance. Parmi les hommes en place, deux personnages ont occupé des postes importants.

Philippe de Ladoucette, Président du Groupe Charbonnages de France, a été successivement PDG de la filiale SNET (1996 – 2000), puis membre du Conseil d'Administration de la SNET et enfin Vice-Président du Conseil de Surveillance.

Né à Paris en 1948, Docteur ès sciences économiques et en sociologie, titulaire d'un troisième cycle d'urbanisme et d'aménagement du territoire de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées, Philippe de Ladoucette fut, notamment, chargé de mission au groupe opérationnel des villes moyennes au ministère de l'Equipement (1975–1977), commissaire à l'industrialisation des Ardennes (1977–1983) et chargé de mission à la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar) (1983– 1986).

Successivement conseiller technique au cabinet d'Alain Madelin (ministre de l'Industrie) (1986– 1988), chargé de mission auprès du secrétariat général au Tunnel sous la Manche (1988–1993), puis directeur adjoint du cabinet d'Alain Madelin au ministère des Entreprises et du Développement économique (1993–1994), il est nommé président du conseil d'administration des Houillères du bassin du Centre et du Midi en 1994 et des Houillères du bassin de Lorraine en 2002.

Administrateur (1995), puis président-directeur général (1996) des Charbonnages de France, il a été président-directeur général de la Société nationale d'électricité thermique (Snet) de 1996 à 2000.

Philippe de Ladoucette quittera ses fonctions au Groupe Charbonnage de France en Avril 2006, suite à sa nomination à la tête de la CRE, où il retrouvera d'ailleurs Eric Dyèvre (ex-des CDF & de la SNET).

¹⁴⁷ EBITDA

André Sainjon, après avoir été Président –Directeur Général de la SNET de 2000 à fin 2002, récupère le poste de Président du Conseil de Surveillance, en janvier 2003, suite au changement de statut de l'entreprise.

Né en 1943, ancien leader de la CGT et ex-responsable du comité central du Parti Communiste Français, ancien secrétaire général de la fédération des métaux de la CGT, a été élu en 1989 puis réélu en 1994 député au Parlement européen où il occupait la fonction de vice-président de la commission des relations économiques extérieures. Actuellement, il est vice-président du Parti Radical de Gauche chargé des affaires économiques et sociales.

En 2001, trois nouveaux administrateurs espagnols feront ainsi leur entrée au conseil d'administration du producteur français. Le conseil d'administration, jusqu'à fin 2002, est alors composé d'un président (André Sainjon) et de neuf administrateurs :

- des représentants des Charbonnages de France : Eric Dyèvre (Directeur général adjoint), Philippe de Ladoucette (Président des CdF) et Bernard Jully (Président des Houillères du Bassin de Lorraine de 1996 à 2002)
- des représentants d'Endesa : Joaquim Galindo Velez ; Francisco Granados Lerena et Miguel Vila Despujol.
- des représentants d'EDF : Jacques Chauvin, Yannick d'Escatha
- le dernier administrateur est : Francis Rol Tanguy, ex-Directeur de cabinet du Ministre des transports, Jean-Claude Gayssot de 1997 à 1999, puis Directeur Général Délégué en charge du Fret à la SNCF entre 2000 et 2003.

Ces modifications du tour de table de la SNET ont également affecté la gestion opérationnelle de l'entreprise, par vagues successives.

Mise en place en 2000/2001, dans le cadre de l'ouverture du capital de l'entreprise, la direction était alors composée de :

- André Sainjoin, Président Directeur Général.
- François Rain, Directeur Général Délégué
- Stéphane Morel, Directeur Général Adjoint
- Francisco Muñoz Perez, Directeur Général Adjoint.

Entre mai 2000 et janvier 2003, François Rain assure alors la Direction Générale de l'Entreprise. C'est lui qui gèrera l'arrivée d'Endesa au sein de la SNET.

Succédant à Jacques TEYSSIER (Ingénieur en chef du corps des Mines, ancien Directeur Général Délégué du groupe Charbonnages de France, qui fut Directeur Général de la SNET de 1997 à 2000¹⁴⁸) François RAIN, devient, le Directeur général de la SNET entre mai 2000 et janvier 2003, après avoir été précédemment directeur général adjoint.

ENA-administrateur civil, il a travaillé une partie de sa carrière à la Direction générale de la concurrence, de la consommation, et de la répression des fraudes (DGCCRF). Il fut également ancien conseiller de Pierre Bérégovoy, ministre de l'Économie, des Finances et du Budget et de Michel Sapin, ministre de l'Économie et des Finances.

Suite à l'évolution des statuts de la SNET fin 2002, la direction opérationnelle est également modifiée autour d'un Président du Directoire et Deux Directeurs Généraux.

Eric Dyèvre, ex DG-adjoint des Charbonnages de France, est nommé Président du Directoire de la SNET en janvier 2003.

Né en 1954, Ingénieur de l'Ecole navale, Administrateur civil hors classe. Officier de marine de 1976 à 1988, il intègre, à cette date, la Direction de la Sécurité civile au Ministère de l'Intérieur où il prend les fonctions de Chef du bureau de l'Équipement de 1988 à 1991 puis de Directeur de Cabinet du Directeur. En 1994, il entre au Ministère de l'Industrie et devient Chef du service Economique et Financier à la Direction des Hydrocarbures jusqu'en 1995 puis Chef du service Charbon à la Direction de l'Electricité du Gaz et du Charbon (1996-1997). En 1998, il rejoint le groupe Charbonnage de France en tant que Directeur Financier et de la Stratégie puis est nommé en 2001 Directeur général adjoint du groupe. En 2003, il prend la tête de la SNET en tant que président du Directoire¹⁴⁹.

Il démissionnera en avril 2004, suite à sa nomination en tant que Commissaire à la CRE.

Ancien DG adjoint depuis 2000 et membre du Directoire depuis 2003, Stéphane Morel, remplace Eric Dyèvre comme Président du Directoire de la SNET entre avril¹⁵⁰ et septembre 2004, date de la prise de pouvoir effective par Endesa.

Né en 1952, diplômé de HEC (1974), Stéphane Morel a occupé différentes fonctions dans des établissements financiers avant de rejoindre le groupe Charbonnages de France, où il a été notamment Directeur de la Stratégie et du Développement de 1994 à 1996. En 1996, il intègre la SNET en qualité de Directeur Financier et Juridique. Ancien directeur général adjoint de la SNET, il a été nommé membre du Directoire depuis le 16 janvier 2003.

Le troisième membre du Directoire de la SNET est alors un homme d'Endesa, Manuel Lopez, qui officie comme directeur industriel.

La prise de contrôle de la SNET par Endesa en septembre 2004, entraîne un changement de Direction Générale. André Sainjon est cependant maintenu au poste de Président du Conseil de Surveillance, accompagné de deux Vice-Présidents : Philippe de Ladoucette et Jésus Olmos Clavijo, Directeur Général d'Endesa.

¹⁴⁸ Charbonnages de France. Communiqué de presse du 05/01/97.

¹⁴⁹ Commission de Régulation de l'Énergie. Site Internet : www.cre.fr Août 2005.

¹⁵⁰ La SNET. Communiqué de presse du 21/04/04.

Ce changement d'actionnariat fin 2004, se traduit par la prise de fonction des managers espagnols. Au niveau opérationnel, Joaquim Galindo Vélez, (ex-directeur de la production et de l'ingénierie d'Endesa à Rome) récupère le poste de Directeur Général¹⁵¹, et Président du Directoire.

Joaquin Galindo Velez est ingénieur de l'Université de Séville avec une spécialisation « électricité », diplômé en sciences économiques de l'UNED et titulaire du MBA de Deusto. Entré chez ENDESA en 1983, il a occupé des fonctions au sein de différentes directions, comme la production, la planification et le développement de projets.

Fin octobre 2006, soit près de deux ans après sa prise de fonction, Joaquim Galindo Velez est de nouveau muté en Italie, mais cette fois-ci en qualité de Directeur Général d'Endesa Italia.

A son poste en France, Endesa choisit d'y installer Alberto Martin Rivals.

Alberto Martin Rivals est ingénieur des Ponts et Chaussées de l'Université polytechnique de Madrid et titulaire d'un MBA de l'Université de Yale. Entré chez ENDESA en 1998, il a rejoint la Direction d'organisation corporate au siège en 2000, et occupait jusqu'à fin octobre 2006, le poste de directeur général des différentes lignes d'activités pour ENDESA International.

La direction de la SNET a donc très fortement évolué au cours de la période 2000 – 2006, notamment avec l'entrée progressive puis la prise de contrôle par Endesa. Les parties prenantes de l'entreprise pourraient cependant encore évoluer sous peu avec l'arrivée d'un possible nouvel actionnaire.

En effet, tant EDF que les Charbonnages de France, ont pour projets de céder à terme leurs participations dans la SNET. Envisagée un temps en 2003-2004, Gaz de France s'est montré fortement intéressé par une reprise des parts potentiellement cédées par EDF et CDF. Suite au changement de dirigeants des anciens monopoles fin 2004, et le remplacement de Pierre Gadonneix par Jean-François Cirelli, à la tête du gazier, ce projet a été stoppé. En revanche, l'italien ENEL, lors des négociations avec EDF pour autoriser la prise de contrôle d'Edison en Italie, s'est pour sa part, montré intéressé par ce producteur implanté en France. ENEL envisagerait ainsi de pouvoir récupérer quelques capacités de production en France, mais surtout de pouvoir bénéficier de sites où implanter de nouvelles centrales de production au gaz.

Le parc de production de la SNET reste malgré tout assez limité et uniquement constitué de centrales thermiques à flamme fonctionnant au charbon.

¹⁵¹ Endesa. Communiqué de presse du 13/09/04. Endesa finalise l'acquisition de 35% supplémentaires du capital de la SNET auprès de Charbonnages de France.

2.3.3) Le parc de production de la SNET

En 2003, La Snet a produit : 9 482 GWh (contre 5566 GWh en 2002 ; 7600 GWh en 2001 & 8800 GWh en 2000), grâce à ses 8 tranches thermiques, réparties sur 4 sites de production (2 474 MW) (cf. Tableau 40). Le site de Penchot (Midi-Pyrénées) ayant été fermé en décembre 2001.

Tableau 40 : Le parc de production de la SNET

	Capacité installée en 2005	Production en 2005
Emile Huchet (Nord est)	1 086 MW	4 012 GWh
Lucy (Centre)	270 MW	817 GWh
Hornaing (Nord)	253 MW	866 GWh
Provence (Sud)	868 MW	2 994 GWh
Total (France)	2 477 MW	8,7 TWh
Pologne	330 MW	1 698 GWh
Total (avec Pologne)	2 807 MW	10,4 TWh

(Source : SNET site internet 2006)

Endesa détient directement 25%, et indirectement 10% via la SNET, de Soprofil (tranche 4 de Gardanne) centrale thermique à lit fluidisé de 250 MW. Les autres actionnaires de Soprofil sont EDF (55%), Sodelif (10%).

A ces sites de production en France, s'ajoutent des participations dans des centrales à l'étranger :

- 1 centrale de cogénération en Pologne (Bialystok : 63,9%) de 330 MW.
- 4 sites (3 barrages et 1 cycle combiné gaz) en Turquie (Altek : 50%) 120 MW.

Dans le cadre de son plan industriel de développement, piloté conjointement entre la SNET et ENDESA, de nouveaux projets d'investissement dans la production devrait voir le jour d'ici 2008.

« Ce que nous voulons faire en France avec la SNET est identique à ce que nous avons fait en Italie avec Endesa Italia. Nous avons procédé en trois phases : amélioration de la productivité, consolidation et développement. Mais il faut bien avoir à l'esprit que ces trois phases n'ont pas nécessairement besoin de se succéder chronologiquement

et dans le cas de la France, nous pensons qu'elles peuvent être entreprises toutes les trois plus ou moins simultanément, même si la plus immédiate sera sans doute la phase de recherche de gain en productivité »¹⁵².

Ainsi après les plans « Défi 2002 », puis « Grandir » qui visaient principalement à des réductions de coûts, un Plan Industriel et Stratégique « Horizon 2010 »¹⁵³, doit permettre à la SNET d'être une plate-forme de développement sur le marché français.

Un nouvel investissement dans 2 000 MW de cycles combinés est ainsi mis en oeuvre ainsi qu'un allongement de la durée de vie des centrales à charbon de la SNET¹⁵⁴. Une première centrale de 400 MW alimenté au gaz naturel est ainsi prévue moderniser et développer le site d'Hornaing, dans le Nord¹⁵⁵ et un projet de 800 MW est envisagé sur un nouveau site à Lacq dans les Pyrénées Atlantiques. Ces investissements sont estimés respectivement à 200 et 400 millions d'euros¹⁵⁶.

En parallèle, un programme de 200 MW éoliens est en projet sur les quatre prochaines années (2005-2008)¹⁵⁷. Une première tranche de 55 MW est en démarrage, via notamment l'ouverture de la première ferme éolienne de 10 MW en Picardie (11 millions d'euros d'investissement) qui devrait être suivi de quatre autres sites (45 MW).

C'est réellement grâce à son implantation en France et la maîtrise de ses capacités de production sur le territoire national que la SNET a réussi une percée sur le marché français de l'électricité.

2.3.4) Le développement commercial de la SNET

Débutant son activité de commercialisation dès l'ouverture du marché au 1^{er} janvier 2000, la SNET a constamment développé son portefeuille passant ainsi entre 2000 et 2004 de moins d'une dizaine de clients à plus de deux cents (cf. Tableau 41).

¹⁵² Enerpress du 30/09/04. Entretien avec Jesus Olmos, DG d'Endesa Europe et Vice-Président du conseil de surveillance de la SNET.

¹⁵³ FNME-CGT. La Snet. Courrier Fédéral N°108. Mai 2002.

¹⁵⁴ La SNET. Communiqué de presse du 16/02/05. La filiale française SNET contrôlée par Endesa présente son plan industriel.

¹⁵⁵ La Tribune du 27/10/05. Chantier pour la Snet dans le Nord et la Picardie.

¹⁵⁶ Les Echos du 23/05/06. La Snet implante une centrale au gaz dans le bassin de Lacq.

¹⁵⁷ La SNET. Communiqué de presse du 14/06/05. Endesa construira son premier parc éolien en France.

Tableau 41 : Les chiffres clés de la SNET entre 1999 & 2005

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Chiffres d'Affaires (M€)	405,6	490,5	493	536,7	688,6	797	810,1
Résultat Net (M€)	-10,4	14,1	21,9	5,2	12,9	25,7	101,7
Production nette (GWh)			7 071	5 566	9 482	9 578	10 387
Ventes (GWh)	6 839	8 798	7 611	9 537	15 331	17 200	16 310
dont EDF		7 292	5 582	4 948	8 328	n.c	6 500
dont Grossistes - négociants			1 322	721	1 370	n.c	n.c
dont Clients éligibles		1 500	707	3 868	5 633	4 600	4 694
Nombres de clients éligibles		10	n.c	80	116	207	159
Nombres de sites livrés		43	85	120	220	415	398

Sources : Rapport Annuels SNET 2001, 2002, 2003 & Site Internet 2004 + RA Endesa 2005.

Sur cette même période, la SNET a plus que doublé ses ventes, passant d'environ 7 TWh/an en 1999 à plus de 17 TWh en 2004. Au-delà d'une meilleure maîtrise de l'outil de production, le développement de ses ventes s'est accompagné du développement d'une activité de négoce (achat pour revente) à coté de la production propre à la SNET, notamment grâce à l'appui et au savoir-faire des équipes d'Endesa Trading.

Pour conquérir le marché des professionnels, la SNET a été tentée fin 2003 de s'allier à Poweo, mais ce projet d'alliance et de prise de participation est finalement tombé à l'eau par manque de soutien des actionnaires (Charbonnages de France, Endesa, EDF). La Snet a dû se résigner à rester sur les grands éligibles et comme l'explique un porte-parole de l'entreprise : « *les petits professionnels ne sont pas notre cœur de cible* »¹⁵⁸.

Malgré de fortes incertitudes liées notamment à l'évolution de son actionnariat, la SNET a réussi à trouver sa place dans le paysage énergétique français alors en construction. A ce titre, la SNET s'implique fortement dans la vie institutionnelle, notamment pour y défendre la place de la production thermique à flamme de ses centrales à charbon.

« Participation active au Débat national sur les énergies lancé par le ministère de l'Industrie et des travaux préparatoires à la future loi d'orientation sur les énergies, animation de groupes de travail, tribunes dans les grands médias : la SNET s'est fortement mobilisée pour contribuer à donner toute sa place au thermique à flamme dans le bouquet énergétique national et souligner son rôle décisif d'appoint et d'ajustement rapide de la production.

Elle a aussi apporté son concours à l'élaboration des règles de bon fonctionnement du marché après le 1^{er} juillet 2004 et l'ouverture de la concurrence à tous les professionnels, PME et collectivités territoriales qui pourront alors choisir leurs fournisseurs d'électricité et de gaz. La SNET a participé activement aux groupes de travail mis en place par l'Union française de l'électricité (UFE) et par la Commission de régulation de l'énergie (CRE). Elle a notamment fait bénéficier ses interlocuteurs de son expérience de pionnière sur le marché des éligibles, et elle a alerté les autorités sur les entraves qu'un calendrier trop serré peut faire redouter »¹⁵⁹.

¹⁵⁸ La Tribune. 30/06/04. EDF en concurrence avec Suez et... Gaz de France.

¹⁵⁹ La SNET. Rapport Annuel 2003. p 15.

Cet investissement dans des activités institutionnelles restent d'actualité et est même réaffirmé dans le Rapport de Développement Durable de 2005 comme un enjeu économique :

« Mener nos actions de lobbying de manière responsable => Représentation dans les organisations suivantes : MEDEF, UFE (Union Française de l'Electricité), EURELECTRIC, UFCC & ECOBA (cendres) »¹⁶⁰.

2.3.5) Les équipes et les offres commerciales de la SNET

Le siège social de l'entreprise, ainsi que la Direction commerciale, sont situés 85 Avenue Victor Hugo et 2 rue Jacques Daguerre à Rueil-Malmaison dans les Hauts-de-Seine, juste à coté du siège des Charbonnages de France. Dans le cadre de son développement commercial, la SNET a procédé à l'ouverture d'agences à Paris, Lille, Lyon, et Metz. L'équipe de Metz établie depuis 2000 a été renforcée. Au total en 2003, ce sont 15 nouvelles embauches qui ont été effectuées au titre des équipes commerciales. Pilotée par Denis Reiter (54 ans, ingénieur civil des mines, Directeur commercial et marketing, membre également du Comité Exécutif de la SNET), la structure semble s'être stabilisée pendant un temps et il n'y avait pas en 2004 de projets immédiats d'ouverture de nouvelles agences (Ouest, Sud).



Figure 57 : Les implantation de la SNET en France

(Source : Présentation Conférence ATEE du 3 février 2004)

La SNET disposait en 2003 de 953 salariés en France & 416 en Pologne. De nombreux départs sont en cours liés à la restructuration des sites et à la modernisation des centrales (~100/200 encore). Un projet d'investissement de près de 25 millions d'euros pour moderniser l'outil d'industriel a été décidé. En mai-juin 2003 la SNET a inauguré à Carling en Moselle, un dispatching assurant le suivi de la production des sites et les injections et soutirages sur le réseau (le CODAP : Centre d'Optimisation du Dispatching et d'Ajustement de la Production). Un des atouts de cette ex-filiale des Charbonnages de France reste que les

¹⁶⁰ La Snet. Rapport de Développement Durable 2005, p.7.

personnels exploitant les centrales de production ne sont pas des salariés d'EDF, à la différence, à cette époque, de l'autre grand producteur français, la CNR.

Situés à proximité des grandes régions industrielles françaises, les sites de production et les équipes commerciales de la SNET, bénéficient d'une crédibilité et d'une bonne connaissance des grands clients éligibles, très gros consommateurs d'électricité. La SNET a pu proposer ses offres commerciales à des prospects proches et construire un portefeuille commercial solide.

Tableau 42 : Les principales offres de la SNET

OFFRE AMPLITUDE +

Votre consommation annuelle en électricité est inférieure à 100 GWh : la prestation **Amplitude +** vous offre un tarif unique toute l'année.

OFFRE VARIATION +

L'offre **Variation +** répond à vos attentes si votre consommation est à la fois forte, régulière et programmable.

OFFRE DYNAMIK +

Vous souhaitez programmer à court terme votre consommation et l'ajuster en fonction de vos besoins (programme hebdomadaire) : l'offre **Dynamik +** vous apporte à la fois souplesse et réactivité.

OFFRE PREFERENCE +

Votre consommation en électricité répond à une forte saisonnalité et est difficilement programmable : l'offre **Préférence +** vous fournit les solutions pour optimiser la gestion de votre consommation.

OFFRE SUR MESURE

Vous avez un besoin particulier, une demande atypique : LA SNET vous propose son **Offre sur Mesure**.

(Source : La SNET, site internet, www.snet-electricite.fr, 2005)

La SNET a complété son catalogue par une nouvelle offre d'énergie renouvelable : OXIGEN +, basée sur les certificats d'énergie renouvelable délivrés par le RECS (Renewable Energy Certificate System). Le site de loisirs, Center Parcs, a été en 2004, le 1^{er} client « vert » de la Snet.

Les références clients de la SNET se répartissent dans différentes catégories d'activités :

- Industrie de transformation : Abzac ; Gerflor ; Parisot ; ICI ; Rohm & Haas...
- Constructeurs et équipementiers automobiles : Smart ; Damaric ; Sodetal...

- Les industries agro-alimentaires : Cadbury-Schweppes ; Lactalis ; Glaces Thiriet ; Fromagerie l'Hermitage...
- Le grand tertiaire : Le Bon Marché ; La Samaritaine...
- Institutions médicales : le CHU de Besançon ; Institut Pasteur...

Et pendant quelques mois, des régies et Distributeurs non nationalisés (notamment La Régie de la Vienne - Sorégie).

Conclusion sur Endesa & sa position dans La SNET.

La stratégie concurrentielle d'Endesa entre 1999 et 2006 peut se lire au regard d'une internationalisation croissante et d'une tentative de diversification difficile.

- L'internationalisation s'est en effet orientée vers l'Amérique Latine (Chili, Brésil...) où le leader espagnol a réussi à y construire une position remarquable mais au prix d'un effort financier très important qui a fragilisé le développement du groupe. Les positions européennes, notamment en Italie et en France, sont pour leurs parts stratégiques pour positionner Endesa comme un acteur clé sur les marchés d'Europe du Sud.
- La diversification, en particulier dans les télécoms s'est soldée par une cession progressive des actifs (fixes, mobiles). Si ce choix a été partagé par d'autres acteurs (Enel notamment, Suez dans une moindre mesure), au final, cette diversification n'a pas porté les fruits escomptés.

Si Endesa a réussi à développer une envergure européenne et une assise solide en Amérique Latine, le groupe reste un acteur exposé par le retard de ses positions gazières. De plus, l'incertitude quant à l'évolution du groupe reste forte suite aux OPA hostiles lancées successivement par GasNatural (fin 2005) et EON (début 2006). Les réactions et procédures initiées par le gouvernement espagnol n'ont pas clarifié la situation. Plus attractive financièrement la proposition d'EON (37 milliards d'euros) semble bien avancée, même si elle reste fragilisée par les actions du gouvernement qui aurait préféré la constitution d'un champion national espagnol de l'énergie¹⁶¹. Une redistribution des cartes sur le marché espagnol de l'énergie est donc en cours et les riches groupes de travaux publics et

¹⁶¹ Les Echos du 28/08/06. E.On – Endesa : pour Bruxelles, Madrid est dans l'illégalité.

d'immobilier ACS (6,3% d'Iberdrola et 35% d'UnionFenosa) et Acciona (10% d'Endesa) pourraient bien vouloir participer à cette consolidation¹⁶².

Plus particulièrement sur le marché français, la prise de position dans la SNET s'est révélée particulièrement payante tant au niveau économique qu'au niveau politique. Le coût initial particulièrement élevé de cette opération (2000) a pu être corrigé dans la seconde partie de l'opération (2004). Troisième acteur sur le marché français derrière EDF et Electrabel, Endesa détient maintenant grâce à la SNET un levier de négociation stratégique tant pour se développer de manière autonome sur le marché français que pour servir d'accélérateur de croissance à un acteur partenaire (Gaz de France, Enel, GasNatural, EON ?).

Endesa a su gérer jusqu'ici un affrontement concurrentiel limité face à EDF, voire à l'Enel. Le leader espagnol a su tirer profit des besoins de développement d'une concurrence sur leur marché domestique de ces anciens monopoles, sans pour autant trop agresser ces puissants rivaux. En effet, tous ces opérateurs, actifs sur les marchés de la production, se sont largement satisfaits de l'augmentation des prix et de la croissance rentable qui s'en est suivi.

En revanche, la relation concurrentielle avec Electrabel (y compris fusionné dans Suez-Gaz de France) pourrait quant à elle fortement évoluer au cours des mois à venir...L'issue du processus de concentration (EON / GasNatural) impactera directement l'évolution stratégique du Groupe Endesa (nouvelle envergure, cessions d'actifs possibles, apparition de nouvelles rivalités...).

¹⁶² Le Figaro du 28/09/06. Mariages énergétiques en suspens en Espagne.

CHAPITRE VI : L'ANALYSE DES CAS DES AUTRES ANCIENS MONOPOLES & DES NOUVEAUX ENTRANTS

A coté des deux principaux challengers de l'ancien monopole d'EDF que sont Electrabel et Endesa, d'autres acteurs ont fait leur entrée sur le marché français de l'électricité entre 1999 et 2006.

Parmi ceux-ci, nous pouvons identifier trois catégories :

- les autres anciens monopoles européens de l'électricité
- les opérateurs gaziers à la recherche de marchés complémentaires
- des fournisseurs « low cost » spécialisés sur l'activité de commercialisation.

Section 1 : Les autres anciens monopoles d'Europe du Sud : L'italien ENEL et les espagnols Iberdrola, Union Fenosa et HidroCantabrico

- 1.1) Le géant de l'électricité italienne : ENEL
- 1.2) Le challenger basque : Iberdrola
- 1.3) Le partenaire outsider : Union Fenosa
- 1.4) HidroCantabrico, une cible très discutée

Section 2 : L'arrivée sur le marché électrique d'opérateurs gaziers : Gaz de France, ENI & GasNatural

- 2.1) Gaz de France : Le développement dans l'électricité comme une question de survie

2.2) ENI Gas & Power : Une branche stratégique pour le pétrolier italien

2.3) GasNatural : La quête de l'activité électrique en Espagne

Section 3 : L'entrée sur le marché de fournisseurs « Low Cost » : Poweo & Direct Energie

3.1) Un modèle d'affaire nouveau : Des low cost pilotés par des entrepreneurs

3.2) Une stratégie marketing percutante et agressive

3.3) Des petits courtiers fragiles et exposés...

3.4) ... Sur un marché de masse potentiellement attractif mais difficile d'accès et risqué

Section 1 : Les autres anciens monopoles d'Europe du Sud : l'italien Enel, et les espagnols Iberdrola, UnionFenosa & HidroCantabrico

Derrière Electrabel et Endesa, d'autres acteurs européens de l'énergie s'intéressent au marché français, qu'ils viennent d'Europe du Nord, ou principalement d'Europe du Sud.

En effet, excepté HEW, filiale du suédois Vattenfall qui dispose d'un portefeuille de quelques gros consommateurs d'électricité en France (~ 5 TWh en 2005), les opérateurs d'Europe du Nord (EON, RWE, Vattenfall, Nuon, Essent, Elsam, Statkraft, Fortum...) interviennent parfois via du Trading, mais sont pour l'instant peu présents sur le marché français de l'électricité. Ainsi, RWE après avoir fait son entrée en France dès l'année 2000, s'est finalement retiré en 2003, faute d'avoir pu défendre ses positions commerciales. Pour sa part, E.ON reste pour l'instant très en retrait du marché français, sur lequel il n'a jusqu'ici développé que quelques contrats électriques ou gaziers (grâce notamment à l'appui de la succursale française d'EON-Rhurgas).

La dynamique concurrentielle directe et indirecte est en revanche beaucoup plus forte avec les opérateurs d'Europe du Sud (CRE, 2003 & 2006). En interactions avec EDF, Electrabel et Endesa, nous avons préféré nous intéresser à la dynamique des pays du Sud de l'Europe qui forment une arène concurrentielle pour l'instant distincte des acteurs du Nord (Rigamonti, 2005).

Parmi eux, l'ancien monopole italien est parti plus tardivement à la conquête de positions concurrentielles hors de son marché domestique. Déjà implanté dans la péninsule ibérique et en Europe de l'Est, la France jouera un rôle décisif dans l'intégration des positions européennes de cet acteur.

Nous verrons également quels rôles peuvent jouer directement ou indirectement les autres acteurs espagnols : Iberdrola, UnionFenosa et Hidrocantabrico.

1.1) Le géant de l'électricité italienne : ENEL

1.1.1) Chronologie sélective de l'activité de l'ENEL entre 1998 & 2006

Source : Sélections des Index 98 – 06 de PétroStratégies, l'hebdomadaire de l'énergie.
<http://perso.orange.fr/petrostrategies/publ/publi.html>

- 05/10/1998 Enel vend 2000 MW de capacité de production
- 11/08/1999 L'Italie vend 34.5% d'ENEL : une IPO record de 19 milliards de dollars
- 18/10/1999 La privatisation et la diversification sont les réponses de ENEL face à la libéralisation
- 15/11/1999 Trois Utilities électriques municipales projettent de se réunir afin de rivaliser avec ENEL
- 22/11/1999 ENEL crée trois producteurs d'électricité dans le cadre des ventes de capacités
- 24/01/2000 Italie: Enel entre dans la distribution du gaz
- 31/01/2000 Enel confiera le réseau électrique à l'Etat le 1er Avril
- 20/11/2000 26 candidats à la reprise des 30 centrales mises en vente par Enel
- 05/02/2001 Italie: chute de 8 TWh des ventes d'Enel, alors que la demande a crû de 12 TWh
- 07/05/2001 Enel poursuit son expansion dans le gaz italien en acquérant Metan Sud Gas
- 11/06/2001 GasNatural et Enel s'allient dans le commerce du GNL
- 17/09/2001 Espagne: Enel achète une filiale d'Endesa pour Ge1
- 01/10/2001 Europe: Mirant se brouille avec Vattenfall et s'allie à Enel dans le négoce gazier
- 22/10/2001 Enel achète 40% de Camuzzi avec une option sur les 60% restants
- 10/12/2001 Italie: Enel doit vendre une 4e société de génération
- 29/04/2002 Enel lance un appel d'offres pour Interpower (2600 MW)
- 23/09/2002 Enel tourne la page de la diversification et se recentre sur l'électricité et le gaz
- 18/11/2002 Enel annonce la vente d'Interpower pour Me 874
- 17/02/2003 Enel souhaite accroître de 54% ses ventes de gaz d'ici 2007, à 6 Gm3
- 10/03/2003 Enel prendrait le contrôle d'une centrale
- 23/06/2003 Enel renforce ses positions en Espagne
- 30/06/2003 Enel finalise l'achat de 50% dans le terminal de Brindisi
- 27/10/2003 Bruxelles autorise l'entrée d'Enel dans Union Fenosa
- 28/06/2004 Enel retirerait e1,7 milliard de la vente de Terna, son réseau électrique
- 18/10/2004 Bratislava privilégie Enel comme acquéreur d'Elektrarne
- 03/01/2005 Enel rachèterait Ipse pour moins de e800 millions
- 31/01/2005 Vente de 3,2 Gm3/an de GNL par BG à Enel
- 04/04/2005 L'Italie cédera 10% d'Enel en septembre 2005
- 18/04/2005 Enel Viesgo entend porter à 5% sa part du marché espagnol d'électricité
- 17/10/2005 Enel va céder 3850 MW de VPP sur 2006
- 24/10/2005 Enel va investir G\$ 2,3 dans une centrale slovaque
- 16/01/2006 Enel va recevoir 300MW/an d'électricité d'EDF sur le marché français
- 06/03/2006 La décision de fusionner GDF et Suez pour contrer Enel plonge l'Europe de l'Energie dans une crise
- 10/04/2006 Enel opte massivement pour le charbon face au pétrole et au gaz
- 10/04/2006 Enel s'attend à une stagnation en Italie et cherche donc à se développer ailleurs en Europe

Créée par l'Etat en 1962 suite à la nationalisation du secteur, l'Ente Nazionale per l'Energia Elettrica (ENEL) est aujourd'hui le plus grand opérateur d'électricité intégré en Italie.

Enel a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 34 milliards

d'euros et un résultat net de près de 3,9 milliards d'euros en 2005. L'ancien monopole italien dispose de 42 216 MW de capacité installée sur son marché domestique et 3 786 MW à



l'international, essentiellement en Espagne (Viesgo : 2264 MW & Enel UnionFenosa Renovables 373 MW) et en Bulgarie (Maritza : 549 MW). Avec une production de plus de 112 TWh et 251 TWh distribués en Italie en 2005, ENEL reste un acteur important du marché européen de l'électricité.

L'entreprise romaine a cependant connu d'importantes transformations suite au décret Bersani du 1^{er} Avril 1999, mettant en œuvre la libéralisation du secteur de l'électricité en Italie, dans le cadre de la directive européenne 96/92.

1.1.2) En Italie, une politique de libéralisation très volontaire et la fin d'un monopole intégré

Même si l'ENEL était détenteur du monopole de la production électrique, sa part de marché s'était abaissée en 1999 à 78% après la mise en œuvre d'un plan énergétique national qui a permis de développer la construction de co-génération et le développement des énergies renouvelables, par des producteurs indépendants comme Edison, par exemple. Cependant, dès 1999, le décret Bersani prévoit d'accélérer encore plus la concurrence sur le marché italien en :

- facilitant la construction de nouvelles capacités de production,
- limitant la part de marché de production d'un opérateur à 50% maximum à partir du 1^{er} janvier 2003,
- et en libéralisant les importations des pays limitrophes.

Dans le cadre de cette politique de libéralisation très volontaire, ENEL a donc été amené à céder d'importantes capacités de production à des nouveaux entrants. Ainsi 15 000 MW sur les 56 000 MW détenus initialement par l'ENEL ont du être cédées.

Regroupés au sein de trois entités appelées « Gencos », ENEL s'est ainsi séparé des :

- 5 438 MW d'Elettrogen en août 2001 qui ont été vendus à l'espagnol Endesa, la Banque BSCH et à la régie italienne ASM Brescia pour 2,6 milliards d'euros,
- 7 009 MW d'Eurogen en mars 2002 cédés à Edipower (40% Edison, 26% AEM, 13% Atel) pour 3,7 milliards d'euros, et
- 2 611 MW d'Interpower cédés en novembre 2002 à Electrabel, la régie romaine Acea et Energia Italiana (Groupe De Benedetti) pour 874 millions d'euros.

En 2002, alors que le marché italien n'était libéralisé qu'à 30%, Enel détenait 36.5% du marché libéralisé contre 18% pour son principal concurrent Edison (EDF...). Après ces deux poids lourds du marché, les deux autres concurrents importants étaient la filiale italienne du suisse EGL et Energia, détenant l'un et l'autre 6%. Au total, ces quatre entreprises détenaient alors une part de marché globale de 67.6% à la vente directe aux clients et 50% du marché total libéralisé (vente aux clients + autres grossistes).

1.1.3) Une tentative de diversification sectorielle puis géographique.

Condamné à voir son marché être de plus en plus attaqué et même être obligé de céder ses actifs, ENEL cherche alors à organiser une diversification de ses activités¹⁶³. Le leader de l'électricité en Italie développe alors un stratégie de multi-utility / multi –services. ENEL investit rapidement des nouveaux secteurs d'activité « complémentaires » à son activité historique : Electricité + Gaz + Eau + Télécoms. Ainsi en moins de 4 ans (1998 – 2002) l'ENEL change radicalement d'organisation et d'activités, détenant en plus quelques autres actifs dans l'immobilier et les services (dont 30% de Télépiù, bouquet numérique filiale de Canal+ en Italie). En 2002, le chiffre d'affaires de l'ENEL se répartit ainsi : 80% production & distribution électrique, 11% gaz & eau et 9% télécoms.

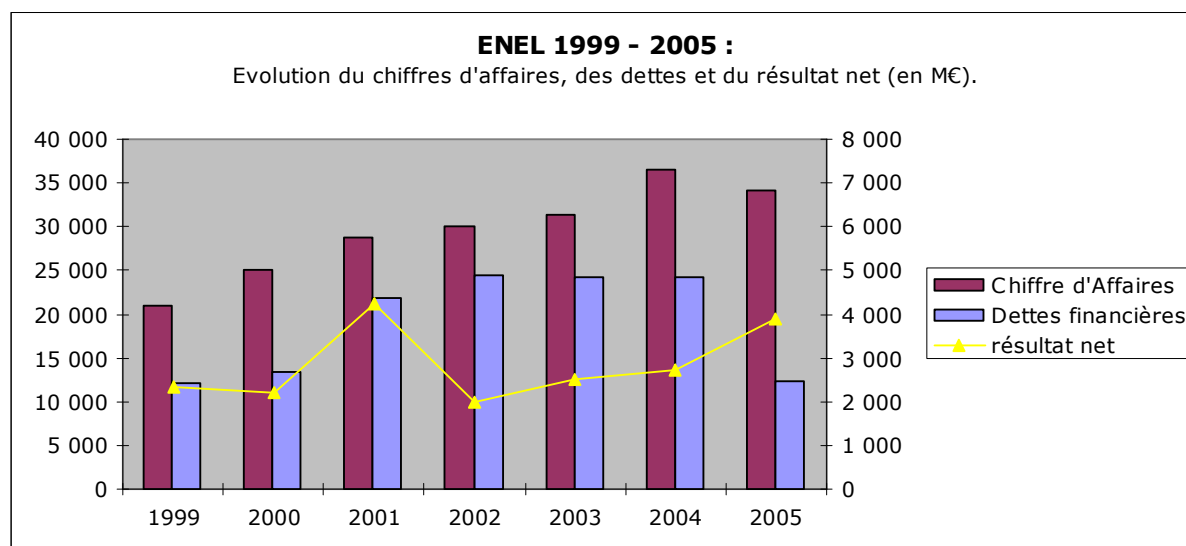
Initialisé en 1998, en partenariat avec France Telecom et Deutsch Telekom (qui se retirera en juillet 2000), ENEL s'est en effet lancé dans « Wind », un opérateur téléphonique concurrent de Télécom Italia. En mars 2001, en rachetant Infostrada à Vodafone pour 7,25 milliards d'euros (contre 11 initialement prévu), Wind devient le N°2 de la téléphonie en Italie. En mi-2003, ENEL prendra seul le contrôle de sa filiale en rachetant le reste des parts encore détenues par France Télécom (26,6%).

En parallèle à cette stratégie de diversification sectorielle (télécoms, eau...) ENEL développe également une activité complémentaire dans le gaz. En mars 2002, l'électricien italien rachète Camuzzi pour plus d'un milliard d'euros et devient grâce à cet investissement, le N°2 du gaz derrière ENI et développe par la même son activité dans le traitement des déchets¹⁶⁴.

¹⁶³ Le Monde. 12/10/99. Pour réussir sa privatisation, le géant italien de l'électricité ENEL s'est métamorphosé.

¹⁶⁴ Les Echos. 16/10/01. Enel va acquérir 40% du distributeur de gaz Camuzzi.

Figure 58 : Les chiffres clés de l'ENEL entre 1999 & 2005



(Source : ENEL.Site Internet (www.enel.it) Août 2005 & Octobre 2006)

Cette aventure dans le multiservice, payée au prix de lourds investissements et d'un endettement croissant (passé de 12 à 24 milliards d'euros entre 1999 et 2002) sera arrêtée en 2002 (cf. Figure 58). Dans le cadre de son nouveau plan stratégique, ENEL décide en effet de se concentrer sur l'énergie, tout en maintenant son activité Télécom Wind jusqu'à ce qu'elle atteigne son indépendance¹⁶⁵. Les activités dans l'eau, les déchets et l'immobilier, ne font ainsi plus partie du cœur de métier du groupe et seront cédées progressivement.

L'évènement le plus marquant de la fin de cette stratégie de diversification hors énergie reste la vente de WIND. En mai 2005, ENEL cède pour 12,1 milliards d'euros sa filiale Télécom WIND à Weather, filiale du groupe égyptien Orascom. Enel récupère dans cette opération 3 milliards d'euros en cash ainsi que 26% de Weather et déconsolide ainsi 7 milliards de dettes au titre de Wind¹⁶⁶.

Le parcours d'ENEL sur la période 1999 – 2005 reste donc original. L'électricien encore détenu en partie par l'Etat est une structure à part en Italie. L'Etat conserve en effet un droit de regard particulier sur la politique de l'entreprise, même si la privatisation progressive a été plutôt réussie.

- Une première tranche de l'entreprise est privatisée en novembre 1999. Les 34,5% d'ENEL mis sur le marché rapportent alors à l'Etat un montant record de 19 milliards

¹⁶⁵ Le Monde. 14/09/02. Enel a annoncé prévoir se concentrer sur l'énergie.

¹⁶⁶ Les Echos. 27/05/05. Enel finalise la cession de Wind au fondateur d'Orascom.

de dollars. Une seconde tranche est cédée puis une troisième de 19% sera cédée en octobre 2004¹⁶⁷ et rapportera alors 7,5 milliards d'euros.

- Durant l'été 2005, 10% supplémentaires sur les 31,5% encore détenus par l'Etat italien sont introduit en bourse. Le Trésor italien ne détient plus directement que 21,4% de son électricien et 10 % supplémentaire via la Caisse des Dépôts du pays.
- La logique de privatisation de l'industrie énergétique italienne (ENI, ENEL) est également observable par la mise en bourse progressive de Terna (réseau de transport d'électricité), dont l'ENEL ne détient plus désormais qu'environ 5%.

Très politique, la direction de l'entreprise publique a été marquée, sur cette période, par la gestion de Paolo Scaroni. Succédant à Franco Tato, Paolo Scaroni prend la tête de l'ENEL en mai 2002. Il n'y restera que trois ans (jusqu'en mai 2005), mais organisera durant cette période le rétablissement de l'entreprise et son recentrage sur les métiers de l'énergie.

Né en 1946, Paolo Scaroni, après avoir dirigée l'ENEL entre mai 2002 et mai 2005, est depuis juin 2005 le nouveau CEO de l'ENI. Diplômé de l'Université Bocconi (Milan) et de l'Université de Columbia (New York), Paolo Scaroni a d'abord travaillé pour McKinsey avant de rejoindre le Groupe Saint Gobain en 1973 et d'y occuper une série de postes à responsabilités, jusqu'à piloter l'activité internationale du groupe. De 1996 à 2002, il prend la direction générale de Pilkington, avant de rejoindre en 2002 l'ENEL.

En mai 2005, Scaroni a laissé la place à l'ancien directeur financier Fulvio Conti qui devient ainsi le nouveau CEO de l'ENEL.

Fulvio Conti, 59 ans, est diplômé de l'Université de Rome « La Sapienza » en économie et commerce. En 1969, il intègre le groupe Mobil, où il occupe différents postes, dont la direction financière du groupe pour l'Europe en 1989-90. Directeur financier chez Montecatini (1991-93), puis Montedison-Compart (1993-96), il devient directeur général et directeur financier des chemins de fer nationaux italiens entre 1996 & 1998. Vice-Président d'Eurofima en 1997, il est directeur général et directeur financier de Telecom Italia et de nombreuses filiales entre 1998-99. Directeur financier de l'ENEL entre 1999 et juin 2005, il devient Administrateur délégué en mai 2005.

1.1.4) Le développement international de l'ENEL et son entrée sur le marché français

Outre quelques petits actifs en Amérique du Nord et Latine (CHI Energy), ENEL a peu investi dans l'électricité à l'international. L'Espagne est en effet presque une exception. En 2001, l'ENEL acquière Viesgo (2300 MW – 600 000 clients – 1000 salariés) auprès d'Endesa pour près de 2,15 milliards d'euros¹⁶⁸. Cette prise de position en Espagne (5% du marché) est le premier investissement conséquent de l'italien hors de son marché domestique.

¹⁶⁷ Les Echos. 20/09/04. Le Trésor italien va réduire de 50,35% à 30% sa participation dans le capital d'ENEL.

¹⁶⁸ Les Echos. 18/09/01. Endesa vend sa filiale Viesgo à l'italien ENEL pour 2,15 milliards d'euros.

Il faudra ensuite attendre quelques années pour que l'ENEL investisse à nouveau hors de ses frontières. Après l'abandon de la stratégie multiservice, de nouvelles conquêtes sur les marchés électriques en Europe seront conduites, notamment vers l'Est : Bulgarie (Maritza) en Roumanie (Banat & Dobrogea) ou encore en Slovaquie (66% de Slovenské Elektrarne ; 6,9 GW et 83% de PdM)...

Même si l'Enel n'est pour l'instant pas directement installé physiquement en France, la filiale ENEL Trading est référencée comme fournisseur auprès de la CRE et dispose de contrat de fourniture auprès de clients éligibles comme Alstom Transport ou les Imprimeries Québecor. Un des objectifs de l'ENEL est bien sûr de se développer hors de son marché domestique ou sa position restera bloquée. Après l'Espagne où des premières positions ont pu être prises via Viesgo en 2001 et Union Fenosa Renovables (EUFER) en 2003, la France est une piste de développement des plus importantes.

En effet, l'Italie importe entre 16 et 20 % de son électricité dont 70 % de la France (le reste provenant de la Suisse et de la Slovénie). De plus depuis un référendum de 1987, l'Italie a décidé de sortir du nucléaire. Une entrée en France via un accord avec EDF serait donc un moyen de récupérer des actifs nucléaires compétitifs et peu émetteurs de CO2 (à la différence de certaines centrales thermiques italiennes fonctionnant encore au fioul).

Dès la fin des années 80, ENEL avait investi 33%, à coté d'EDF, dans le financement du surgénérateur nucléaire Superphénix (1200 MW) à Creys-Malville, en Isère. Suite à une série d'incidents et une polémique politique, ce réacteur expérimental sera finalement arrêté puis démantelé sans avoir réellement pu faire ses preuves.

Ainsi, en 2003, Paolo Scaroni confirme officiellement son intérêt pour rentrer sur le marché français de la production¹⁶⁹. Le blocage de droits de vote d'EDF dans Edison par le gouvernement italien est en effet un bon moyen de négocier une prise de position sur le marché français. La SNET, qui est alors en cours de cession à Endesa pourrait être un point d'entrée sur le territoire français, notamment pour y implanter de nouvelles capacités de production au gaz. A la même époque, ENEL aurait été intéressé un temps par Electricité de Strasbourg, une entreprise locale de distribution, filiale d'EDF¹⁷⁰. De même, un accord industriel prévoyant une prise de participation, pour 1,2 à 1,8 milliards d'euros, de 20 à 30 %

¹⁶⁹ Le Monde. 16/09/03. ENEL : le patron du groupe public italien d'électricité s'intéresse à la SNET, troisième producteur français d'électricité.

¹⁷⁰ Le Monde. 11/11/03. ENEL : L'électricien public italien serait intéressé par Electricité de Strasbourg.

par l'ENEL dans une société mixte regroupant 3 ou 4 centrales nucléaires d'EDF (10 000 à 15 000 MW)¹⁷¹ aurait été envisagé. D'autres pistes comme une participation d'ENEL au capital d'EDF ont également été évoquées. Comme l'explique alors, Paolo Scaroni, administrateur délégué d'ENEL :

*"Nos discussions avec EDF progressent et devraient déboucher dans les prochains mois. Notre objectif est d'agir comme acteur sur le marché français"*¹⁷².

Les négociations s'éterniseront cependant encore de très longs mois.

Un accord avec EDF sera finalement trouvé à la fin du printemps 2005. L'évènement majeur est alors l'entrée d'ENEL dans le financement du futur réacteur de 3^{ème} génération (EPR) à Flamanville dans la Manche¹⁷³. Cet accord signé par Fulvio Conti, le nouvel administrateur délégué d'ENEL et Pierre Gadonneix, le nouveau PDG d'EDF, a en fait été préparé et négocié au cours des années 2003 et 2004 par François Roussely et Paolo Scaroni, ainsi que par les rencontres entre les ministres de l'Industrie réciproques et même les entrevues entre Premiers Ministres (Jean-Pierre Raffarin et Silvio Berlusconi)¹⁷⁴.

Les trois points clés de l'accord franco-italien sont¹⁷⁵ :

- une participation de ENEL à hauteur de 12,5 % (soit 375 millions sur les 3 milliards d'euros) au nouveau programme nucléaire français de troisième génération (EPR – 1600 MW) qui sera inauguré à Flamanville dans la Manche vers 2012.
- La possibilité de racheter à EDF (18,75%) et aux Charbonnages de France (16,25%) les 35% restant dans la SNET (troisième producteur français d'électricité avec 2500 MW) à coté de l'actionnaire majoritaire Endesa (65%).
- Enfin l'italien pourrait examiner la possibilité de construire deux centrales à cycle combiné au gaz de 400 MW chacune sur des terrains cédés par EDF.

1.1.5) 2006 et l'intensification des pressions sur le marché français

L'entrée de l'ENEL sur le marché français apparaît comme plus difficile que prévue. Les relations avec EDF se sont éternisées et la tension est montée de part et d'autre. EDF a plutôt

¹⁷¹ Les Echos et La Tribune. 24/02/03.

¹⁷² Les Echos. 11/09/03.

¹⁷³ Le Monde. 01/06/05. L'accord EDF-ENEL signe le retour de l'Italie dans le nucléaire.

¹⁷⁴ La Tribune. 9/05/05. Coup gagnant pour Enel. L'italien prend pied sur le marché français.

¹⁷⁵ La Tribune. 31/05/05. EDF convie l'italien Enel à participer au nouveau programme nucléaire français.

bien réussi son entrée dans la péninsule via Edison, mais la réciproque n'est toujours pas valable.

Les ambitions de l'ENEL pour prendre pied sur la plaque continentale deviennent de plus en plus fortes durant le début de l'année 2006. ENEL ne cache pas son intérêt pour Electrabel qui a pourtant été entièrement intégré au Groupe SUEZ durant l'année 2005.

La menace prend alors une nouvelle forme autour d'une OPA hostile sur l'ensemble du groupe SUEZ, quitte à revendre le pôle environnement. La stratégie de Gérard Mestrallet de conserver à la fois les métiers de l'Energie et de ceux de l'Environnement ne fait pas l'unanimité auprès des investisseurs (dont le fond Knight Vinke AM¹⁷⁶) et certains groupes internationaux pourraient être directement intéressés par une possible cession de ces actifs.

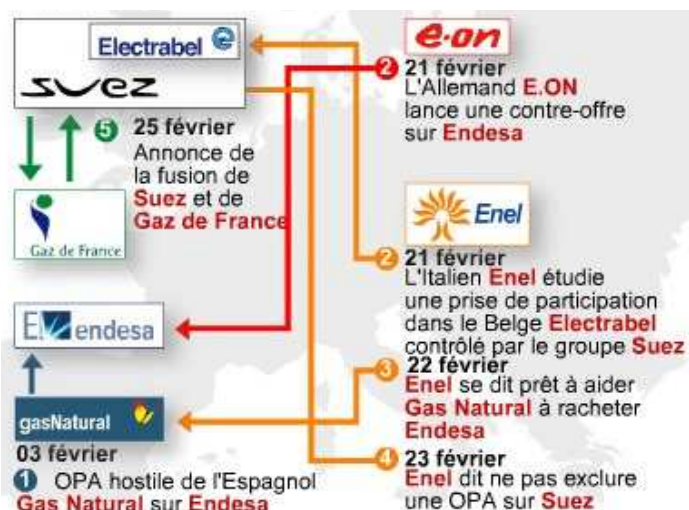
Dans ce projet, ENEL trouve ainsi dans ses réseaux relationnels (Henri Proglio/Véolia Environnement ; François Pinault/PPR...), les soutiens temporaires, pour monter une OPA d'envergure sur le Groupe Suez.

Les évènements se précipitent fin février 2006, après l'OPA hostile d'EON sur l'espagnol Endesa. Dans un contexte de sensible¹⁷⁷, les rumeurs grandissantes d'une nouvelle OPA inamicale de l'ENEL sur SUEZ apparaissent comme une menace sur l'industrie nationale, faisant vibrer la corde du « patriotisme économique » français. Les dirigeants de SUEZ et Gaz de France profitent du moment pour accélérer un rapprochement entre leurs deux groupes, avec le soutien du Gouvernement Villepin (cf. Figure 59).

Figure 59 : Enel au cœur des mouvements concurrentiels stratégiques de l'énergie en Europe

(Source : Le Figaro Economie. Site Internet (Infographie). 22 mars 2006)

Si finalement cette menace d'OPA ne se réalise pas durant l'été 2006, l'ENEL reste à la manœuvre pour s'installer en France.



¹⁷⁶ La Tribune du 04/04/05. Le rachat d'Electrabel par Suez agite les analystes. Et du 02/05/06. Suez sort la tête de l'eau.

¹⁷⁷ Lié au « patriotisme économique » suite à l'OPA Mittal/ Arcelor, mais aussi au retour d'une politique industrielle (Rapport BEFFA J-L, 2005, Pour un renouvellement politique industrielle, La Documentation Française), à la mise en place des pôles de compétitivité, des Agences Nationales de l'Innovation Industrielle ou de la Recherche, ou encore d'une politique d'intelligence économique...

Au cours de l'été, l'ancien monopole italien réalise cependant une petite acquisition dans l'énergie renouvelable en France en rachetant Erelis (actifs dans l'éolien)¹⁷⁸.

A travers une présence marginale (Accord avec EDF, participation dans Powernext, acquisition d'Erelis...) la position d'ENEL en France reste fortement instable. La volonté de l'électricien italien de sortir de son marché domestique est plus que jamais d'actualité. A coté d'un développement à l'Est (en Roumanie, en Bulgarie, et plus récemment en Russie), l'Enel reste à l'affût d'une opportunité pour prendre pied sur le marché français, malgré toutes les difficultés déjà rencontrées¹⁷⁹. La concentration du secteur et d'éventuelles cessions d'actifs suite à l'OPA d'EON et à la fusion de Suez-GDF pourraient bousculer les positions de tous les acteurs et indirectement permettre à l'ENEL de tenter à nouveau une manœuvre agressive. Face à EDF, et peut-être EON-Endesa et Suez-GDF, l'ENEL pourrait chercher un nouveau partenaire en Espagne (GasNatural, Iberdrola ?), en Allemagne (RWE, Vattenfall ?) voir en Italie (ENI ?).

A coté des leaders espagnol et italien (Endesa et ENEL), d'autres anciens monopoles plus petits ont fait leur entrée, bien plus discrète, sur le marché français de l'électricité, comme les espagnols Iberdrola, Union Fenosa ou encore indirectement Hidrocantabrico

1.2) Le challenger Basque: Iberdrola

1.2.1) Chronologie sélective de l'activité d'Iberdrola entre 1998 & 2006

Source : Sélections des Index 98 – 06 de PétroStratégies, l'hebdomadaire de l'énergie.
<http://perso.orange.fr/petrostrategies/publ/publi.html>

14/06/1999	L'espagnol Iberdrola paye 525 millions de dollars pour 3,5% de son compatriote Repsol
10/07/2000	L'électricien espagnol Iberdrola se scinde en trois
09/10/2000	Eni et Galp s'allient à Iberdrola dans un vaste accord de gaz et d'électricité
23/10/2000	Tandem Iberdrola-Endesa ou Iberdrola-Gas Natural en Espagne?
04/12/2000	Endesa Iberdrola publie son organigramme alors que Repsol conteste la fusion
29/01/2001	EDP rompt avec Iberdrola et recherche d'autres partenaires
05/02/2001	Madrid impose un plafond de 40-48% à Endesa/Iberdrola sur le marché espagnol
30/07/2001	Gas Natural va livrer 0,3 Gm3/an de gaz à Iberdrola
15/10/2001	Iberdrola adopte un plan stratégique prévoyant un doublement du CA d'ici 2006
18/02/2002	Iberdrola a conquis 2,5% du segment libéralisé du marché espagnol du gaz
18/03/2002	Iberdrola contrôle aujourd'hui 39% du marché électrique espagnol
13/05/2002	Iberdrola a conquis 4% du marché ouvert de gaz

¹⁷⁸ Enel. Communiqué de Presse du 13/07/06 : Enel acquiert Erelis SAS une compagnie spécialisée dans le développement de fermes éoliennes en France.

¹⁷⁹ Le Figaro du 29/09/06. Le numéro un de l'Enel règle ses comptes avec la France.

- 07/10/2002 Iberdrola achète un parc d'éoliennes de 1100MW pour près de Ge1
- 07/10/2002 Iberdrola espère gagner un million de clients
- 17/03/2003 Sur le marché électrique dérégulé Iberdrola a devancé Endesa avec 38,3%
- 17/03/2003 Gas Natural propose à Iberdrola une fusion alléchante mais peu probable
- 28/07/2003 Iberdrola contrôle 39% du marché électrique et 5,5% du gaz
- 27/10/2003 Endesa cherche à rattraper Iberdrola en matière de capacités électriques
- 19/04/2004 Iberdrola se fait l'avocat du protocole de Kyoto dans un pays qui peine à l'appliquer
- 19/04/2004 Iberdrola investira e16,2 milliards entre 2001 et 2008, dont 73% en Espagne
- 10/05/2004 Iberdrola cherche à renforcer encore ses positions au Mexique
- 26/12/2005 Le marché de l'énergie sera fortement dominé par Gas Natural et Iberdrola

Derrière Endesa, le basque Iberdrola dont le siège est à Bilbao est le second électricien espagnol.



1.2.2) Un électricien basque, challenger en Espagne et orienté vers les énergies propres

Doté d'actifs hydro-électriques et nucléaires, Iberdrola poursuit une stratégie de développement basée sur les productions à faible émission de CO2 en investissant très fortement dans les énergies renouvelables (cf. Figure 60). En remplacement de ces capacités au charbon et au fioul, les centrales aux gaz à cycles combinés sont également un des axes clés du développement de cet acteur régional important. Proposant des offres mixtes gaz - électricité, Iberdrola a entamé une migration d'une position d'électricien vers celle d'énergéticien. La construction du terminal GNL de Bilbao illustre cette ambition.

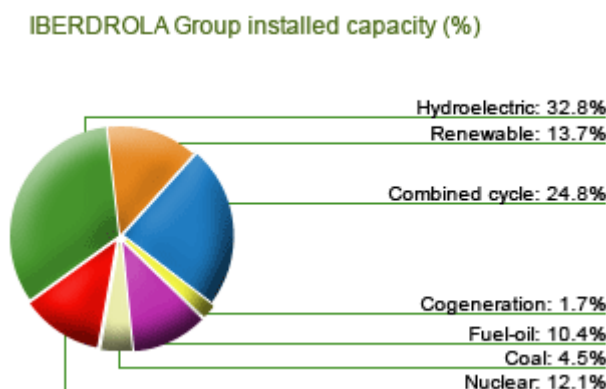
Figure 60 : Capacité du Groupe Iberdrola en 2005

(Source : Site internet. Octobre 2006)

Iberdrola a connu un développement exceptionnel au cours de la période 1999 – 2005, bénéficiant pleinement de l'ouverture du marché espagnol de l'énergie.

La capacité installée de l'opérateur basque est ainsi passée de 16 041 MW en 1999 à 27 791 MW en 2005, avec des taux de croissance annuelle de 10% en moyenne ces dernières

années. Pour sa part, la production est passée de 47 TWh en 1999 à 85,7 TWh en 2005. Plus des deux tiers des activités sont installées en Espagne, le dernier tiers étant situé en Amérique



Latine. Fin 2004, Iberdrola employait environ 8500 personnes en Espagne et plus de 3100 personnes dans ses filiales en Amérique Latine.

Après un plan stratégique 2002 – 2006 qui visait à doubler sa taille et ses profits, Iberdrola a présenté fin 2006, un nouveau plan (2007 – 2009) poursuivant la même stratégie : augmentation de la profitabilité, croissance, efficacité et internationalisation.

Un nouveau budget de plus de 9 milliards est prévu pour la période 2007 – 2009, après l'investissement de 16,2 milliards d'euros qui a accompagné le premier plan.

Iberdrola se développe très fortement notamment grâce à l'ouverture du marché libéralisé espagnol. Le chiffre d'affaires du groupe est passé de 9,59 milliards d'euros en 2002 à 11,7 milliards en 2005 et le bénéfice net consolidé de 0,9 à 1,4 milliards d'euros.

Côté clientèle, Iberdrola a conquis de très nombreux clients dans la distribution. Le nombre de clients d'Iberdrola est passé de 9,19 millions de personnes en 2002 (essentiellement régulés) à plus de 17,4 millions en 2004.

- 55% des clients du groupe basques sont en Espagne (principalement Valencia, puis le Pays Basques et Madrid) et au Portugal, où Iberdrola a conquis 12% du marché et vise 15 à 20% d'ici 5 ans.
- Le reste du portefeuille de client est localisé en Amérique latine (Mexique et Brésil).

Après un projet de fusion entre Endesa & Iberdrola initié en 2000, puis abandonné en 2001, un autre projet de fusion entre EDP et Iberdrola a également échoué en 2000/2001. Enfin, en 2003, Gas Natural (alors N°1 du gaz en Espagne et nouvel entrant sur le marché de l'électricité - 800 MW) a également proposé un rachat d'Iberdrola. Finalement, cette opération n'a pas abouti suite au refus des autorités de la concurrence.

Iberdrola reste principalement actif sur son marché domestique où il occupe une belle position de numéro deux. Iberdrola ne s'est pas lancé dans une course aux acquisitions ou à la diversification. En revanche, concentré sur son cœur de métier énergétique Iberdrola a développé de sérieuses positions dans le gaz confirmant une stratégie de convergence gaz-électricité (offres mixte et utilisation du gaz pour produire de l'électricité) ainsi qu'un développement soutenu dans les énergies renouvelables.

1.2.3) Les activités d'Iberdrola en France

Iberdrola est rapidement intervenu sur le marché français de l'électricité mais de manière modérée. Membre de la bourse Powernext, notamment sur le marché à terme (*futures*), l'électricien basque possédait également en 2003, un portefeuille commercial de 400 GWh en France. Iberdrola s'est portée acquéreur de capacités de production virtuelles mises aux enchères par EDF et a été un des fournisseurs d'énergie du RTE dans le cadre de la compensation des pertes du transporteur. En 2003, Iberdrola a acheté 638 GWh à EDF et a fourni 122 GWh au RTE.

Le 17 août 2005, Iberdrola a annoncé la construction de son premier parc éolien en France. Construites dans le Morbihan, ces nouvelles éoliennes d'une capacité de 31,7MW (La Butte de Fraus (12 MW), Saint Mérec (8 MW), Le Roduel (6.85 MW) et Lérôme (4.85 MW sur les communes de Meneac, Mohon et Kergrist) ont été développées en partenariat avec l'allemand P&T Technology. Pour les gérer Iberdrola a créé à Rennes une nouvelle filiale en France, Iberdrola Energies Renouvelables SAS. Iberdrola envisage de développer jusqu'à 100 MW d'éoliennes en France et 200 MW en Italie. Ainsi, dès juillet 2006, Iberdrola s'est porté acquéreur pour 52 millions d'euros du français Perfect Wind, spécialisé dans le développement de fermes éoliennes (10 MW en essais et 600 MW en projets)¹⁸⁰.

A terme, le groupe basque prévoit de passer de 3 280 MW mi-2005 à 5 500 MW d'énergies renouvelables d'ici 2008, dont 1 000 MW hors d'Espagne. Dans cette optique de développement international, Iberdrola a ouvert des bureaux à Rennes (France), Birmingham (UK), Rome (Italie), Mannheim (Allemagne) qui complètent ses présences en Grèce, au Portugal, au Mexique et au Brésil.

Opérateur doté d'actifs de qualité et d'une dynamique de croissance solide, Iberdrola reste cependant un acteur isolé en Europe. En effet, ses positions sur le marché européen électrique ou gazier restent encore exposées. Dans un paysage énergétique espagnol en pleine recomposition, la place d'Iberdrola pourrait être profondément affectée dans les mois à venir. Les OPA de GasNatural et surtout EON sur Endesa devraient avoir des répercussions sur Iberdrola qui pourrait ainsi prendre part à une consolidation du secteur avec notamment

¹⁸⁰ Les Echos du 11/07/06. Iberdrola s'offre un spécialiste français de l'éolien.

UnionFenosa et pourquoi pas GasNatural¹⁸¹. EDF qui est également à la recherche d'un développement dans la péninsule ibérique surveille également l'évolution de ce marché.

Outre Endesa et Iberdrola, deux autres acteurs espagnols de tailles plus petites ont fait une entrée très discrète sur le marché français de l'énergie. Ces acteurs sont Union Fenosa et Hidrocantabrico.

1.3) Le partenaire outsider : Union Fenosa

1.3.1) Chronologie sélective de l'activité d'Union Fenosa entre 2000 & 2004

Source : Sélections des Index 98 – 06 de PétroStratégies, l'hebdomadaire de l'énergie.
<http://perso.orange.fr/petrostrategies/publ/publi.html>

03/04/2000 Surenchère d'Union Fenosa pour contrôler Hidrocantabrico
08/05/2000 Union Fenosa va construire une centrale au Mexique
05/06/2000 Hidrocantabrico cherche un acheteur après le retrait d'Union Fenosa
15/01/2001 Union Fenosa entre (aussi) dans le transport du GNL et commande 2 méthaniers
24/12/2001 Endesa, U. Fenosa renforcent leur part dans Telecom Italia
09/12/2002 Eni emporté 50% d'Union Fenosa Gas pour E440 millions
27/10/2003 Bruxelles autorise l'entrée d'Enel dans Union Fenosa
26/01/2004 E.On a vendu ses 5% dans Union Fenosa pour Me127

Le groupe **Union Fenosa**, né dans les années 80 de la fusion des entités Unión Eléctrica &



Fenosa, compte plus de 3 millions de clients en Espagne et presque 5 millions dans le reste du monde.

1.3.2) Le troisième opérateur espagnol

En Espagne, Union Fenosa dessert le centre du pays. Ses clients se répartissent comme suit : Madrid : 33%, Galicia : 41%, Castille-Léon : 16%, Castilla La Mancha : 9%. En charge de la gestion des actifs dans les marchés d'énergie, Union Fenosa Generacion SA est une entreprise intégrée au groupe UNION FENOSA. Ses principales activités sont l'exploitation du parc de génération (plus de 9800 MW en 2004 soit +15% / 2003), la commercialisation à des clients qualifiés et le trading. Son offre dans le secteur énergétique comprend également le gaz et l'électricité.

¹⁸¹ Le Figaro du 28/09/06. Mariages énergétiques en suspens en Espagne.

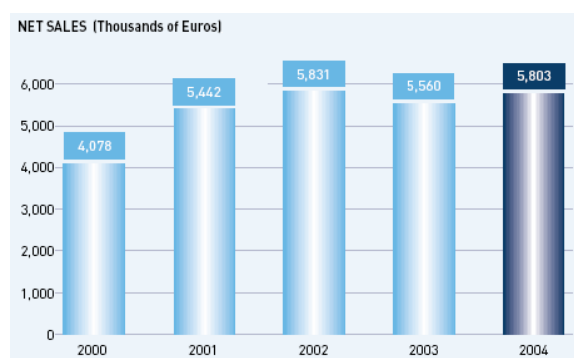
Présent en Amérique Latine et en Afrique, Union Fenosa développe ses activités principalement en Espagne, sur son marché domestique, en investissant dans les centrales de production électrique à cycle combinée et dans les énergies renouvelables.

Union Fenosa a dû procéder à un assainissement de ses comptes et à un fort désendettement fin 2002, afin notamment d'assurer le renforcement de ses positions stratégiques et la relance de son développement. La période fin 2002 - 2003 a été en effet marquée par des cessions importantes. Le groupe a connu une crise sérieuse, où son cours de bourse a été divisé par deux.

- Fin 2002, le géant pétro gazier italien ENI est entré au capital d'Union Fenosa Gas. Cherchant à développer ses ventes à l'international, le gazier italien a pris 50% du capital de l'espagnol pour 440 millions d'euros.
- Par la suite, fin 2003, Union Fenosa a également cédé 80% de sa filiale Union Fenosa Energias Especiales SA à l'autre grand opérateur italien : l'ENEL. Union Fenosa conserve les 20% restant mais également une option pour récupérer 30% complémentaire d'ici décembre 2007. La société est devenue par la suite EUFER (Enel Union Fenosa Energia Renovables). La Joint-venture italiano espagnole cible pour la fin 2007, une capacité de production d'énergie renouvelable de 818 MW contre 445 MW en 2004.

Figure 61 : Les ventes d'Union Fenosa entre 2000 & 2004

(Source : Rapport Annuel, 2005)



Avec un chiffre d'affaires de plus de 5,8 milliards d'euros en 2004 (+4,4%, cf. Figure 61) Union Fenosa a dégagé un profit de 397,5 millions d'euros en 2004 (contre 372,8 en 2003 et 345,1 millions en 2002).

En 2004, Union Fenosa a produit un total de 40,3 TWh d'électricité, soit 10% de plus qu'en 2003.

- La production en Espagne totalise 26,9 TWh (+3,4%), dont 22,6 TWh sont produits à partir de centrales thermiques traditionnelles.

- Hors Espagne, UF dispose de 2 696 MW de capacités qui ont produit 13,4 TWh en 2004, principalement localisées au Mexique, en Colombie, en République Dominicaine et au Kenya.

Union Fenosa poursuit ainsi une stratégie de développement progressive rendue possible après un désendettement important.

Dans le cadre de son plan stratégique 2003 – 2007, Union Fenosa a procédé à des investissements de 1,65 milliards d’euros en 2003. La capacité installée a ainsi augmenté de 1 368 MW en passant en 2003 à 8 510 MW.

Entre 2004 et 2007, la compagnie prévoit d’investir 2 milliards d’euros complémentaires, dont 85% pour l’activité espagnole. Un investissement complémentaire de 2 400 MW est en projet, ainsi que des investissements dans l’activité gazière, et enfin dans l’amélioration de la qualité de service notamment dans les activités de réseaux de transport et de distribution. Union Fenosa se développe très rapidement dans le gaz, où ses fournitures ont totalisé 1 Gm³/an en 2004, soit le double des livraisons de 2003. D’ici 2005, les volumes de livraison devraient atteindre 3,8 Gm³ (x9 / à 2003).

Union Fenosa possède également des activités dans les Télécommunications. La filiale commune avec Endesa et SCH (Auna- Amena) a été cédée durant l’été 2005. UF est également actif dans le service aux entreprises, via sa filiale de consulting « Soluziona ».

1.3.3) La présence d’Union Fenosa sur les marchés électriques européens et son activité en France.

Union Fenosa est actif sur les principales bourses européennes de l’électricité mais de manière très discrète. Présent sur le marché français Powernext depuis 2001, UF gère les capacités acquises auprès d’EDF dans le cadre des VPP (centrales virtuelles), mais ne livre pas directement de l’énergie à des clients éligibles (UF n’est pas responsable d’équilibre).

En 2003, UF a mené des opérations de négoce en Europe sur plus de 3,6 TWh (+29% / 2002). UF intervient sur les marchés électriques européens : au R-U, au Portugal, en Allemagne, en Suisse, en Autriche et en France¹⁸².

¹⁸² Union Fenosa. Communiqué de Presse du 18/06/04.

Filiale depuis peu du riche groupe de BTP ACS à hauteur de 35%, UnionFenosa, pourrait être directement concerné par les évolutions des positions des grands acteurs européens sur le marché espagnol (EON, EDF, Iberdrola/GasNatural voire l'ENEL).

1.4) HidroCantabrico, une cible très discutée...

1.4.1) Chronologie sélective de l'activité d'HidroCantabrico entre 2000 & 2004

Source : Sélections des Index 98 – 06 de PétroStratégies, l'hebdomadaire de l'énergie.
<http://perso.orange.fr/petrostrategies/publ/publi.html>

20/03/2000	L'achat d'HidroCantabrico donnerait à TXU une part de 7,3% du marché espagnol
03/04/2000	Surenchère d'Union Fenosa pour contrôler HidroCantabrico
05/06/2000	HidroCantabrico cherche un acheteur après le retrait d'Union Fenosa
10/07/2000	Electrabel entre dans HidroCantabrico, dans laquelle TXU Europe accroît sa part
17/07/2000	HidroCantabrico se retourne contre TXU
04/09/2000	TXU souhaite trouver un nouveau propriétaire pour HidroCantabrico
29/01/2001	Cajastur et EDP font monter les enchères sur HidroCantabrico
18/06/2001	Espagne: HidroCantabrico lance une offre d'achat sur une unité d'Endesa
08/10/2001	HidroCantabrico: oui à l'entrée d'EDF si la connexion France-Espagne quadruple
12/10/2001	La bataille pour HidroCantabrico se solde par la victoire d'EDP
31/03/2003	HidroCantabrico rachète Naturcorp, renforce les positions d'EDP et d'EDF et compromet sérieusement les chances d'avenir d'Iberdrola



Avant d'être finalement repris entièrement par EDP (Energie du Portugal) fin 2004 suite au retrait d'EnBW/EDF, HidroCantabrico, le 4^{ème} opérateur espagnol (2150 MW, 900 millions d'euros de CA en 1999, 1656 millions d'euros en 2003) aura été au cœur de différentes tourmentes financières dès 2000.

1.4.2) HidroCantabrico, une tête de pont en Espagne

En mai 2000, Union Fenosa (alors 12% de Part de Marché) se voit refuser par le gouvernement son OPA sur le quatrième producteur espagnol (8% de PdM) au titre de menace sur la concurrence¹⁸³.

Peu de temps après HidroCantabrico reste dans l'actualité économique et financière. A défaut d'un opérateur espagnol, d'autres opérateurs sont montés au capital dont l'américain TXU (19,2%) et Electrabel (10%)¹⁸⁴.

¹⁸³ Le Monde. 20/05/00. HidroCantabrico : l'OPA d'Union Fenosa non autorisée le gouvernement.

¹⁸⁴ Electrabel. Communiqué de presse du 06/04/01.

En peu de temps trois OPA sont lancées sur l'électricien espagnol : La première par Ferroatlantico en partenariat avec la filiale allemande d'EDF (EnBW), puis une seconde par Cajastur (une Caisse d'Epargne espagnole) associée à l'électricien Portugais EDP et enfin une dernière par l'allemand RWE (qui ne suivra pas la surenchère).

Le gouvernement espagnol bloque pendant quelques mois les droits de vote indirects d'EnBW/EDF au motif qu'il s'agit d'une prise de contrôle par un opérateur public étranger, dont le marché n'est pas suffisamment ouvert à la concurrence. Après des négociations entre gouvernement (France / Espagne) et la position de Bruxelles autorisant le mouvement d'EDF, ces blocages seront levés, mais finalement EnBW/EDF sera retiré du capital quelques mois après, laissant la place au portugais EDP.

HydroCantabrico a donc été indirectement lié au marché français de l'énergie, via la participation d'Electrabel puis celle d'EnBW-EDF, au moment où Electrabel se développait en France et où EDF tentait son implantation en Belgique via SPE.

Avec son nouvel actionnaire portugais, HydroCantabrico est maintenant davantage concentré sur le marché domestique ibérique et n'intervient pas ou très peu sur le marché français, même si l'opérateur reconnu par le RTE comme responsable d'équilibre.

Section 2 : L'arrivée sur le marché électrique d'opérateurs gaziers : Gaz de France, ENI & GasNatural

A côté des anciens monopoles de l'électricité, les anciens monopoles du gaz se sont également montrés très intéressés par un développement de la convergence « gaz – électricité ». Même si la consommation de gaz y est moins développée que dans d'autres pays, le marché français reste attractif notamment pour y construire une position d'énergéticien fournissant gaz & électricité.

2.1) Gaz de France : Le développement dans l'électricité comme une question de survie

2.1.1) Chronologie sélective de l'activité de Gaz de France entre 1998 & 2006

Source : Sélections des Index 98 – 06 de PétroStratégies, l'hebdomadaire de l'énergie.
<http://perso.orange.fr/petrostrategies/publ/publi.html>

12/01/1998	EDF et GDF s'associent pour s'implanter en Autriche dans un projet de cogénération
16/02/1998	Les activités internationales sont devenues un des principaux axes de croissance pour GDF
23/02/1998	GDF est maintenant le plus grand actionnaire du distributeur de Berlin Gasag
18/01/1999	GDF achète 32% du britannique Heatsave
15/02/1999	GDF vise haut, en partant à la conquête des marchés européens du gaz
26/04/1999	GDF et la Société Générale s'associent dans le négoce de l'électricité et du gaz
28/06/1999	GDF viens de faire le troisième achat du Royaume Uni en amont en 7 mois
30/08/1999	GDF s'intéresse au marché de la distribution de gaz naturel en Grèce
01/11/1999	La France débute le débat sur le futur de GDF
17/01/2000	GDF va doubler le rythme de ses investissements dans l'international
31/01/2000	GDF veut opérer sur l'ensemble de la chaîne gazière au Mexique
20/03/2000	GDF définit sa stratégie au seuil de l'ouverture de son marché
01/05/2000	GDF se réorganise autour de cinq métiers en prévision de l'ouverture du marché
05/06/2000	Nouveau Tandem EDF-GDF, cette fois dans la cogénération en Pologne
26/06/2000	GDF-Sonatrach: une première adaptation à l'ouverture du marché gazier en Europe
04/09/2000	GDF acquiert les actifs de TransCanada PipeLines aux Pays-Bas
30/10/2000	Accord entre Air Liquide, GDF et Usinor pour une centrale de 600MW
30/10/2000	GDF porte à 3,2Gm3/an sa production prévisible de gaz pour l'horizon 2006
20/11/2000	GDF achète 2 Gm3/an de gaz libyen à Snam pour "jouer un rôle en Italie"
20/11/2000	GDF se lance dans le commerce électronique
27/11/2000	GDF achète à TranCanada ses Gazoducs au Mexique pour environ 160 millions de dollars
29/01/2001	GSO et CFM commencent à importer "directement" du gaz en France
29/01/2001	GDF franchit en Algérie un nouveau cap dans sa politique d'intégration verticale
19/03/2001	EDF, GDF, TotalFinaElf: des approches différentes du dossier français des alliances
02/04/2001	GDF limite à 5% la perte sur son marché éligible et accélère ses efforts d'investissement
30/04/2001	Fabius: "Tôt ou tard le réforme de GDF aura lieu"
28/05/2001	Ruhrgas et GDF veulent rentrer dans le capital du transporteur tchèque Transgas
11/06/2001	La droite Française privatisera EDF et GDF si elle reprend le pouvoir en 2002

23/07/2001 GDF et la Société Générale créent Gaselys (trading)

30/07/2001 Madrid refuse l'accès de son réseau à GDF qui détient pourtant un permis de négoce

24/09/2001 GDF affiche une nouvelle ambition: "doubler de taille"

24/09/2001 GDF sépare complètement ses équipes de vendeurs de celles d'EDF

19/11/2001 GDF lance une OPA sur 49% du secteur gazier de MOL

14/01/2002 L'Egypte pourrait devenir une deuxième grande source de GNL pour GDF

21/01/2002 GDF s'apprête à commander un méthanier de 70 000 m3 aux Chantiers de l'Atlantique

28/01/2002 GDF destine son futur GNL égyptien aux marchés "français et européen"

28/01/2002 GDF veut devenir le leader européen dans le négoce du gaz

18/03/2002 Gazprom-GDF-Ruhrgras remportent la SPP slovaque

25/03/2002 Le résultat opérationnel de GDF a presque doublé en 2001 à Ge1,8

27/05/2002 GDF fait son entrée dur le marché italien comme vendeur de gaz

03/06/2002 GDF va acheter 20 Gm3 de gaz supplémentaire à Gasunie de 2003 à 2012

17/06/2002 GDF de réorganise autour de trois "pôles"

24/06/2002 Les privatisations partielles d'EDF et de GDF reviennent à l'ordre du jour

01/07/2002 GDF veut construire un terminal méthanier à Fos-sur-Mer pour Me300-430

08/07/2002 Paris annonce l'ouverture "progressive" du capital d'EDF et de GDF

09/09/2002 Suez examinera une entrée au capital de GDF

06/01/2003 GDF acquiert les actifs allemands de Preussag Energie pour E1 milliard

24/03/2003 GDF négoce augmente ses ventes 2002 en Europe, mais perd des éligibles en France

19/05/2003 GDF et Total doivent dénouer leurs liens croisés dans deux réseaux gaziers en France

19/05/2003 Norsk Hydro vend à GDF des réserves en Norvège

16/06/2003 GDF acquiert 40% du 4e distributeur de gaz

07/07/2003 GDF va commander aux Chantiers de l'Atlantique un méthanier de 153 000m3

13/10/2003 GDF acquiert une cogénération de 215 MW

01/12/2003 GDF et Total se répartissent les zones mixtes du marché français du gaz

01/12/2003 GDF et Total s'entendent sur le partage du futur terminal d'importation de GNL de Fos-sur-Mer

22/12/2003 GDF affiche ses ambitions de croissance 2006 dans le gaz et l'électricité

05/01/2004 GDF est autorisé à construire un 2nd terminal méthanier à Fos

26/01/2004 GDF porte ses participations à 99,4% d'Egàz et 99,8% de Dégàz

29/03/2004 GDF a des ambitions électriques produire 30-40% de ses ventes et faire équipe avec Endesa

05/04/2004 GDF acquiert 50% dans ALG Négoce

26/04/2004 Un gas release de 3 ans pour 4,4 Gm3 sera mis en œuvre au 1er janvier

12/07/2004 Le terminal GDF de Fos Cavaou sera construit d'ici mi-2007

06/09/2004 EDF et GDF vont se faire la concurrence en France, dans le gaz et l'électricité

25/10/2004 Total et GDF se séparent pour mieux se faire la concurrence en France

29/11/2004 Paris lance EDF et GDF à l'assaut du marché européen et renforce leurs fonds propres

29/11/2004 EDF et Gaselys sont autorisés à vendre du gaz à certains secteurs

13/12/2004 Jean-François Cirelli réorganise la direction de GDF

30/05/2005 GDF va augmenter les capacités d'entrée à Obergailbach à partir de 2008

06/06/2005 GDF acquiert 51% du Roumain Distrigaz Sud

18/07/2005 Partiellement privatisé, GDF va se battre contre une concurrence accrue sur ses marchés

12/09/2005 GDF cherche du gaz pour exercer son droit de liquéfaction à Idkou en Egypte

03/10/2005 GDF et Gazprom veulent "accélérer" la discussion de projets de coopération

14/11/2005 GDF échange des actifs amont avec Dana Pétroleum

05/12/2005 GDF précise ses objectifs dans l'amont

05/12/2005 GDF et Gazprom concluent un accord de swap gaz naturel-GNL

23/01/2006 GDF annonce la mise en production de 5 gisements aux Pays Bas

30/01/2006 Partenariat GDF-Suez pour 2 CCG de 420 MW chaque dans la région de Fos

20/03/2006 GDF souhaite entrer dans le gazoduc nord-européen

20/03/2006 GDF vise 35 TWh de vente d'électricité en France à moyen terme

2.1.2) L'ancien monopole du gaz en France...

Suite à la Loi du 9 août 2004, changeant les statuts des anciens monopoles de l'électricité et du gaz, Gaz de France a été libéré du « principe de spécialité » l'empêchant de développer ses

activités de vente d'électricité. De plus à l'issue de la Commission Roulet fin 2004, le Gouvernement n'a pas retenu la piste d'une fusion envisagée un temps entre EDF et GDF et a encouragé chacun des acteurs à poursuivre sa propre stratégie. L'ancien monopole du gaz s'est ainsi retrouvé directement en concurrence avec l'ancien monopole d'électricité.

Le Groupe Gaz de France s'est ainsi lancé dans une course à la croissance qui passe notamment par une internationalisation et une intégration plus forte des activités gaz & électricité. Cette politique de croissance s'est trouvée particulièrement facilitée par une forte hausse des coûts de l'énergie qui a permis à Gaz de France de soutenir un développement important tout en assurant une bonne rentabilité. Introduit en bourse en juillet 2005, Gaz de France a pu présenter des résultats en forte croissance : le chiffre d'affaires de 2005 s'est en effet élevé à 22,4 milliards d'euros (+28%/2004) et le Résultat Net de 1,743 milliards d'euros (+29%).

Ayant commercialisé 66,4 Gm³ de gaz naturel à 14 millions de clients (11 en France & 3 à l'international) en 2004, le groupe Gaz de France est un des plus importants distributeurs de gaz en Europe. L'opérateur gazier est actuellement structuré autour de deux pôles, l'un sur un marché principalement régulé (Infrastructure) et l'autre sur un marché concurrentiel (Pôle Fourniture Energie & Services).

Pôle Infrastructure :

Distribution finale de gaz naturel en France (13,5%) :

- détention de réseaux de distribution totalisant 174 540 km, et 10,9 millions de points de livraison répartis entre 8 868 communes. En 2004, GDF a transporté 335 TWh ;

Transport et stockage de gaz naturel en France (9,3%) :

- détention d'un réseau de 31 365 km de gazoducs (695 TWh de gaz transportés en 2004), de 2 terminaux méthaniers (2^e opérateur européen), de 12 installations de stockage souterrain (capacité utile de stockage d'environ 8,9 milliards de m³) ;

Transport et distribution de gaz naturel à l'international (6%) :

- activité développée au travers de participations dans des sociétés d'exploitation de gazoducs, de systèmes de transport et de distribution (notamment en Allemagne, en Belgique, en Slovaquie, en Autriche, en Italie et en Hongrie) ;

Pôle Fourniture Energie & Services :

Exploration et production de gaz naturel et d'hydrocarbures (4,1%) :

- production de 32,8 millions de barils de gaz naturel en 2004 et de 16,4 millions de barils d'hydrocarbures liquides.

Achat et vente de gaz naturel et d'électricité (60,9%)

- gaz naturel (630,2 TWh achetées ; 645 TWh vendues en 2004, dont 500 TWh en France)
- électricité (10,2 TWh vendues en 2004, dont 1,8 TWh en France et 8,4 TWh au Royaume Uni)

Prestations de services énergétiques (6,1%) :

- prestations d'ingénierie, de maintenance et de gestion d'installations de co-génération, d'unités de production électrique, de chaudières individuelles, etc.

Gaz de France réalise encore l'essentiel de son activité en France (71%), mais ses positions internationales se développent rapidement : Royaume Uni (10%), Allemagne (4,2%), Italie (3,6%), Hongrie (2,9%), Europe (7,3%), Amérique du Nord (0,9%) et autres (0,1%).

Nommé Président de Gaz de France le 15 septembre 2004, Jean-François Cirelli a ainsi réorganisé l'entreprise après la longue période de direction de Pierre Gadonneix, lui-même nommé à la tête d'EDF.

Né le 9 juillet 1958 à Chambéry (Savoie), diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et licencié en droit, ancien élève de l'ENA (1985), Jean-François Cirelli était depuis 2002 Directeur adjoint au cabinet du Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, en charge des questions économiques, industrielles et sociales.

Jean-François Cirelli a été, de 1997 à 2002, conseiller économique, et de 1995 à 1997, conseiller technique à la Présidence de la République.

Auparavant, Jean-François Cirelli a effectué sa carrière de 1985 à 1995 à la direction du Trésor au ministère de l'Economie et des Finances.

Au-delà des deux pôles d'activité, l'entreprise est organisée autour de quatre branches opérationnelles :

- Yves Colliou, Directeur Général Délégué, est responsable de la branche « Infrastructures »
- Jean-Marie Dauger, Directeur Général Délégué, est responsable de la branche « Approvisionnements et Production »
- Jean-Pierre Piollat est en charge de la branche « Clientèles »
- Pierre Clavel est chargé de la branche « International »

L'enjeu pour Gaz de France est donc de réussir la transformation de l'ancien monopole gazier français en un groupe énergétique européen. Les priorités sont alors à : ¹⁸⁵

- préserver ses ventes de gaz naturel,
- maximiser la valeur de ses offres commerciales,
- développer ses parts de marché en Europe.

L'électricité est un élément indispensable de la stratégie du Groupe Gaz de France :

- l'offre duale est une demande forte des clients particuliers ;
- les besoins des grands clients évoluent d'une fourniture d'énergie vers une fourniture de solutions énergétiques, et l'électricité est une composante importante de ces solutions ;
- le développement de parts de marché en Europe passe, dans de nombreux pays, par le développement de portefeuilles de clients consommant les deux énergies ;
- la production d'électricité à partir de gaz offre une rentabilité intrinsèque et permet au Groupe de valoriser ses avantages concurrentiels dans l'approvisionnement en gaz.

Au travers d'une stratégie en trois volets (stratégie commerciale en France, stratégie commerciale en Europe et l'approvisionnement) Gaz de France prépare alors son avenir.

2.1.3) Un gazier à la recherche de la convergence...électrique

Acteur de référence sur le marché « retail » français du gaz, Gaz de France dispose d'un portefeuille de près de 10,3 millions de clients résidentiels (dont 7 millions ayant un chauffage au gaz) encore sous monopole (offre DolceVita). En attendant l'échéance des particuliers (1^{er} juillet 2007), la concurrence se développe donc sur les clients professionnels (640 000 sites éligibles ~ 380 TWh/an) et notamment les plus petits (Offre Provalys). Commercialisant près de 465 TWh de gaz en France Gaz de France reste, le principal fournisseur du marché français du gaz, y compris libéralisé. En effet, au 01/01/06 :

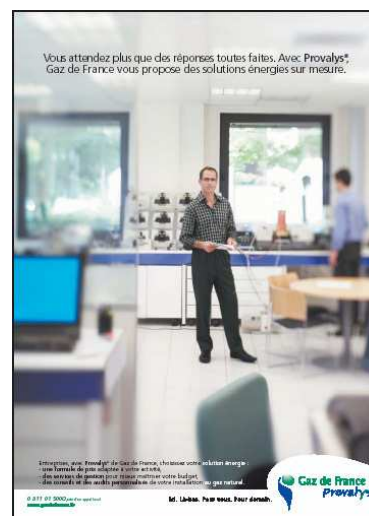
- seuls 68400 sites (198 TWh) sont passés sur le marché libre
- et seulement 10 140 sites (64 TWh) sont alimentés par des fournisseurs alternatifs
 - Poweo, Altergaz, GDF/Tegaz, Tegaz/GDF, EDF pour les pros

¹⁸⁵ Gaz de France. Dossier de Presse du 10/05/06. DK6 / Stratégie Electricité.

- Distrigaz, BP, GasNatural, ENI, EON-Rhurgas, sur les segments des grands comptes.

Gaz de France propose à ces clients libéralisés son offre Provalys (prix fixe ou indexée / services & conseils / offre complémentaire en électricité).

A terme, l'enjeu pour Gaz de France est de se développer dans l'électricité. En effet, tous ses clients gaz sont également clients d'EDF pour leur électricité. EDF cherchant à se développer dans le gaz (objectif 4 millions de clients gaz), Gaz de France doit s'imposer comme un acteur crédible en électricité et chasser sur les terres de son concurrent (objectif sur les 27 millions de clients EDF: 1 millions de clients élec dès 2007 et passer à 5 millions pour 2012).



Gaz de France a réussi en quelques mois une percée commerciale significative sur le marché français de l'électricité. Fournissant 1100 sites en électricité, fin 2004, GdF en avait conquis 40 000 dès juillet 2005 et 55 000 à fin 2005. Cette percée commerciale s'est illustrée par le fort développement des volumes associés : de 1,8 TWh en 2004, GDF a commercialisé 5,6 TWh d'électricité en France en 2005 (+14,4 TWh au Royaume-Uni).

2.1.4) Le développement de Gaz de France sur le marché de la production d'électricité

Facteur clé de succès pour développer durablement une présence commerciale forte et crédible, Gaz de France a très rapidement saisi l'intérêt d'investir dans son propre parc de production électrique.

En octobre 2003, Gaz de France fait l'acquisition de la centrale de cogénération de Shotton au Royaume-Uni, d'une capacité de production de 215 MW.

En 2005, Gaz de France et son partenaire britannique Centrica sont entrés en négociations exclusives avec SPE, en vue d'acquérir conjointement une participation majoritaire dans son capital. Dans le cadre de cette opération, les sociétés Luminus, société de commercialisation de gaz naturel et d'électricité en Flandre, et ALG Négoce, société de commercialisation de gaz

naturel de Liège, ont été intégrées au sein de SPE, tout comme les sociétés Citypower et ALE (cf. Figure 62).

Cette opération, d'un montant de 247 millions d'euros pour Gaz de France, lui permet de développer sa présence dans la production d'électricité et la commercialisation d'énergie, gaz et électricité, sur le marché belge (desservant près de 1,4 millions de clients). SPE est actuellement le deuxième producteur d'électricité en Belgique, avec une part de marché de près de 10 % et un parc de centrales électriques qui fonctionnent majoritairement au gaz naturel.

Figure 62 : La place de Gaz de France au sein de SPE (Belgique)



(Source : Gaz de France Site internet, www.gazdefrance.be, Octobre 2006)

En Espagne, le Groupe a par ailleurs passé des accords concernant l'achat de l'électricité produite par la future centrale de 1 200 MW construite en partenariat avec AES à Carthagène.

Concernant le marché français, Gaz de France a inauguré en mai 2006 et en partenariat avec Arcelor, sa toute nouvelle centrale thermique construite à Dunkerque (DK6) d'une capacité de production de 790 MW (dont 530 MW pour GdF)¹⁸⁶.

Outre DK6, Gaz de France prépare d'autres projets d'investissement en France, dans la production d'électricité à partir du gaz. Ainsi en janvier 2006, une « projet de partenariat industriel » est signé entre Gaz de France et Suez pour la construction d'ici à 2008/09 à Fos-sur-Mer dans les Bouches du Rhône, de deux centrales à cycle combiné de 420 MW (dont

¹⁸⁶ La Tribune du 11/05/06. Gaz de France fait ses premiers pas de producteur d'électricité.

GDF/CyCoFos, à nouveau en partenariat avec Arcelor), d'un montant unitaire de 250 millions d'euros¹⁸⁷. C'est en effet sur le site portuaire qu'est prévu l'extension du terminal de gaz naturel liquéfié. Par ailleurs, Gaz de France prépare d'ici 2009, un autre projet de centrale au gaz (400 MW) sur son autre terminal GNL, à Montoir-de-Bretagne.

En quelques années, Gaz de France a réussi à développer une compétence électrique complémentaire à son expertise gazière. Il s'agit pour le gazier d'une question de survie suite au développement des offres gazières de son principal concurrent EDF. Présent jusqu'ici, sur le marché électrique, uniquement sur le segment des petits clients professionnels, le projet de fusion avec Suez modifie profondément la position de Gaz de France, tant sur le paysage énergétique français et belge qu'européen. La relation concurrentielle du nouveau groupe Suez-GDF avec son principal rival EDF, mais aussi avec d'autres challengers (Endesa, Enel...) reste donc à définir. A l'évidence, la nouvelle structure dispose maintenant des moyens d'affronter ses concurrents avec des armes plus menaçantes.

Avec Gaz de France, quelques autres gaziers européens ont fait leur apparition sur le marché français de l'énergie. Si BP et EON-Rhurgas ont construit des portefeuilles commerciaux significatifs, deux acteurs nous intéressent plus particulièrement car ils sont directement associés à la dynamique concurrentielle du secteur électrique : ENI & GasNatural.

2.2) ENI Gas & Power : Une branche stratégique pour le pétrolier italien

2.2.1) Chronologie sélective de l'activité de l'ENI entre 1998 & 2006

Source : Sélections des Index 98 – 06 de PétroStratégies, l'hebdomadaire de l'énergie.
<http://perso.orange.fr/petrostrategies/publ/publi.html>

02/02/1998	Italie: un nouveau ENI, plus intégrée et plus efficace
16/02/1998	ENI : L'alliance stratégique entre Gazprom ajoute une nouvelle corde à son arc
16/03/1998	Italie: L'état pourrait réduire sa participation dans l'ENI à 40%
22/06/1998	L'Etat pourrait vendre 12,5% supplémentaires de l'ENI
24/01/2000	Le groupe ENI talonne Gazprom dans le classement des sociétés de transport
07/02/2000	Eni entame une passation négociée de parts du marché gazier italien à des tiers
09/10/2000	Eni et Galp s'allient à Iberdrola dans un vaste accord de gaz et d'électricité
20/11/2000	Snam vient d'éclater en trois avant d'être absorbée par sa société mère Eni
28/01/2002	Eni est déterminé à renforcer sa position de 1er vendeur de gaz en Europe
11/03/2002	EnBW place sa priorité dans le gaz avec Eni
27/05/2002	Eni-EnBW seul en lice pour la reprise de l'Allemand GVS

¹⁸⁷ La Tribune du 27/01/06. Suez et Gaz de France s'allient dans la production d'électricité.

- 08/07/2002 Eni confirme son objectif de vendre 38 Gm3 de gaz à l'étranger en 2005
- 08/07/2002 Eni acquiert 62,2% de GVS, 4e opérateur gazier allemand, via une JV avec EnBW
- 09/12/2002 Eni emporté 50% d'Union Fenosa Gas pour E440 millions
- 13/01/2003 Eni et Lisbonne repousse la cotation de GalpEnergia à la fin 2003
- 10/02/2003 Eni expose ses plans de croissance 2003-2006 dans le gaz et l'électricité
- 10/02/2003 Eni acquiert, pour Me80, 4 distributeurs de gaz
- 13/10/2003 Bruxelles salue l'abandon de la "clause de destination" du gaz par Gazprom et Eni
- 05/07/2004 Eni a développé ses ventes d'électricité et de gaz à l'étranger pour compenser son recul en Italie
- 26/07/2004 EDP et Eni acquièrent le contrôle de GDP
- 01/08/2005 EDF a signé 2 contrats d'achats pour 92 TWh de gaz avec Eni et GDF
- 03/10/2005 Eni et Sonatrach ont constitué une JV pour la capacité nouvelle du gazoduc Transmed
- 23/01/2006 Le CEO d'Eni estime qu'on a assez dérégulé le marché européen de l'énergie
- 23/01/2006 Eni maintient à 33,3% sa part dans Galp, mais Amorim la porte à 32%

ENI (Ente Nazionale Idrocarburi) est une des plus grandes entreprises pétro gazières européennes. Ex opérateur public intégré crée en 1953 et dominant très



largement le marché italien des hydrocarbures, ENI est aujourd'hui un groupe multinational présent dans 70 pays et employant au total plus de 71 500 personnes. Les métiers du groupe sont : le pétrole, le gaz, la production d'électricité, la construction et l'ingénierie pétrolière et enfin les activités pétrochimiques.

Ces métiers sont regroupés dans trois divisions : Exploration & Production ; Gaz & Electricité puis Raffinage & Marketing. ENI a réalisée en 2004 un CA de 58,3 milliards d'euros et un résultat net de 7,3 milliards.

2.2.2) Une stratégie de production électrique...

C'est la division Gaz & Electricité (Gas & Power – G&P) qui a en charge le transport et la distribution du gaz (Snam Rete Gas & Italgas) ainsi que la production d'électricité



(EniPower).

Figure 63 : Les sites de production électrique d'ENI en Italie

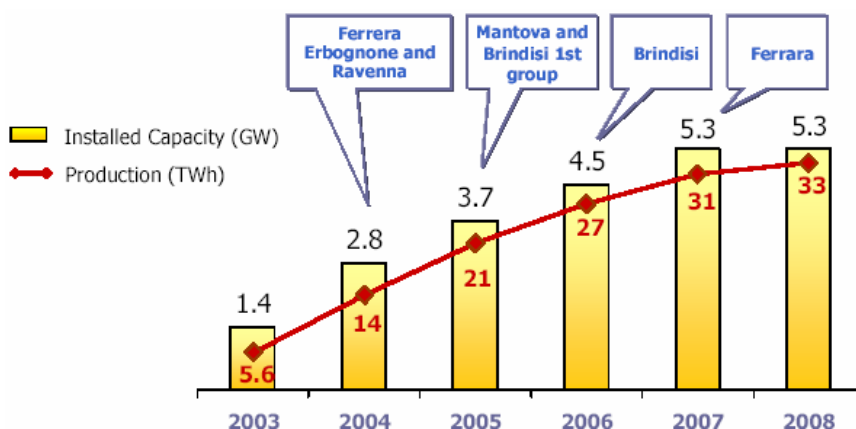
Opérationnelle puis 2000, l'activité électrique d'ENI est pilotée par EniPower. En très forte croissance, ce nouvel entrant sur

le marché italien et européen de l'électricité a pour objectif de disposer de 5 300 MW de capacités installées dès 2007 (cf. Figure 63).

Fin 2004, ENI disposait en effet de près de 3 300 MW dont 1 300 MW nouvellement installés au cours de l'année écoulée. La production de ces installations s'est élevée à 13,8 TWh en 2004, contre 5,55 TWh en 2003, soit une croissance de 8,3 TWh en un an (+150%).

A terme (2008) ENI souhaite pouvoir commercialiser plus de 32,5 TWh (cf. Figure 64). Ces volumes disponibles permettraient ainsi à ENI d'atteindre un objectif de part de marché de 10% en Italie contre 3% aujourd'hui. La poursuite de cette stratégie de développement de nouvelles capacités de production électrique nécessite un investissement de près de 2,2 milliards d'euros.

Figure 64 : Le développement des capacités de production d'ENI Power



(Source : ENI. L.Sgubini COO G&P Div. European Gas Leader Conference. Merrill Lynch. London 23/06/05)

2.2.3) ... complémentaire à son activité gazière historique

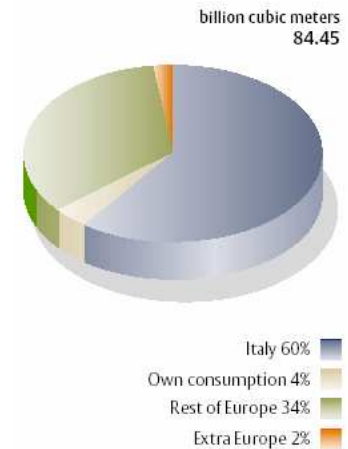
En effet, ENI reste avant tout un grand opérateur pétro-gazier (producteur principalement en Russie, en Norvège et en Algérie). A côté de l'activité d'Exploration & de Production et de Raffinage & Marketing (via le réseau de station service AGIP), ENI est, loin devant Edison ou ENEL, le leader sur le marché italien du gaz. Ainsi en tant qu'énergéticien, c'est une stratégie de convergence gaz – électricité (production & commercialisation) qu'ENI met en œuvre en parallèle à ses activités pétrolières.

Côté du gaz naturel, ENI a commercialisé en 2004, 84,5 Gm³ (+7,8% / 2003). Même si ces ventes de gaz (cf. Figure 65) restent encore très majoritairement destinées au marché

domestique italien (60%), le développement de position commerciale du groupe en Europe permet peu à peu de diversifier les débouchés.

Figure 65 : Les ventes de gaz naturel d'ENI

Cherchant à développer ses positions sur le marché européen du gaz, ENI a pris dès 2002 des participations très importantes au sein de distributeurs gaziers étrangers comme GVS en Allemagne (en partenariat avec EnBW) ou encore via le rachat de 50% d'Union Fenosa Gas en Espagne. ENI est également présent au Portugal (Galp puis Gas de Portugal), en Hongrie (50% du distributeur Tigaz) ou encore en Grèce. En 2004, l'ex-monopole italien des hydrocarbures a ainsi vendu près de 22 Gm³ dans le reste de l'Europe, soit 25% de plus qu'en 2003.



2.2.4) ENI en France et les perspectives de développement de la Branche Gas & Power

EniPower via son activité « Trading » est présent sur le marché français de l'électricité. Opérateur reconnu comme « responsable d'équilibre » auprès du RTE et intervenant sur la Bourse française de l'électricité (Powernext) EniPower reste cependant, encore un acteur marginal sur le sol français. En revanche, le groupe italien pourrait tirer profit de son développement dans le gaz pour se positionner comme un opérateur global à la fois sur le gaz & l'électricité.

La commercialisation de gaz naturel en France n'en est pour l'instant qu'à ses débuts mais pourrait connaître un fort développement, comme le laissait présager Alberto Pedrazzini, un des responsables de l'activité d'ENI Gas & Power en France¹⁸⁸. En 2004, ENI n'a commercialisé que 0,15 milliards de m³ de molécule de gaz, mais de nouveaux débouchés devraient apparaître. En effet, ENI a conclu deux accords de fournitures avec les opérateurs « low cost » français Poweo & Altergaz. De même la signature d'un contrat d'approvisionnement avec EDF (1 Gm³ / an pendant 8 ans)¹⁸⁹, illustre cette perspective.

Concernant l'avenir de la Branche G&P, mais plus globalement du groupe dans son ensemble, c'est Paolo Scaroni qui conduira le nouveau plan stratégique d'ENI, définit pour la période

¹⁸⁸ ENI. Présentation d'Alberto Pedrazzini à Euroforum Gaz & Electricité 2004. 24/11/04. Paris.

¹⁸⁹ EDF. Communiqué de presse du 28/07/05. EDF renforce ses positions dans le gaz naturel.

2005 – 2008. Succédant à Vittorio Mincato, le nouveau CEO de l'ENI, Paolo Scaroni, n'est autre que l'ex-dirigeant de l'ENEL.

Les objectifs principaux du plan stratégique 2005 – 2008 pour la Division Gas & Power (17,25 milliards d'euros d'activité et 12 850 personnes) sont :

- L'augmentation des ventes en Europe à 92 milliards de m³ de gaz en 2008, dont 49,5 milliards en Italie.
- Maintenir le leadership d'ENI en Italie, supporté notamment par le développement de capacité de production électrique via EniPower (5,3 GW de capacités installées en 2008).
- Croître dans le GNL (Gaz Naturel Liquéfié) en exploitant les réserves d'ENI disponibles et en entrant sur les marchés à forte croissance (USA et Extrême Orient)¹⁹⁰.

2.3) GasNatural : La quête de l'activité électrique en Espagne

2.3.1) Chronologie sélective de l'activité de GasNatural entre 1999 & 2006

Source : Sélections des Index 98 – 06 de PétroStratégies, l'hebdomadaire de l'énergie.
<http://perso.orange.fr/petrostrategies/publ/publi.html>

15/02/1999	GasNatural se réorganise pour "s'adapter à la libéralisation" dans le secteur gazier
06/09/1999	ABB Alstom construira des unités de cycle-combiné pour Endesa et GasNatural
22/11/1999	GasNatural investit près de 1 milliard de dollars en Amérique Latine
27/12/1999	GasNatural vise à générer 40% des revenus des activités internationales en 2010
17/01/2000	Repsol YPF renforce son contrôle sur GasNatural en accord avec la Caixa
03/04/2000	BP devient le premier commercialisateur de gaz hors Gas Natural
03/04/2000	Gas Natural renforce sa position au Mexique en prenant 42,65% de Metrogas
08/01/2001	La Caixa port à 15% sa participation dans Repsol YPF
02/04/2001	Gas Natural a limité ses pertes à 7,8% du marché gazier éligible en 2000
07/05/2001	Repsol YPF confie son pôle électrique à Gas Natural, futur "5e électricien d'Espagne"
14/05/2001	Qatargas va fournir 16,5Gm ³ de GNL à Gas Natural de 2001 à 2012
11/06/2001	GasNatural et Enel s'allient dans le commerce de GNL
30/07/2001	Gas Natural va livrer 0,3 Gm ³ /an de gaz à Iberdrola
24/12/2001	Deux cogénérations de 400MW pour Endesa et Gas Natural
04/03/2002	Les concurrents de Gas Natural ont conquis 20% du marché éligible 2001
04/03/2002	GasNatural a augmenté de 14,8% son bénéfice net 2001 à 571 millions
13/05/2002	GasNatural veut se convertir en un groupe multi-utilities d'ici 2006
20/05/2002	Repsol YPF accroît les inquiétudes des investisseurs en cédant 23% dans Gas Natural
30/09/2002	Gas Natural s'attaque au marché italien
06/01/2003	Suez acquiert 5% du groupe gazier espagnol Gas Natural
17/03/2003	Gas Natural propose à Iberdrola une fusion alléchante mais peu probable
07/04/2003	Repsol YPF et BP cèdent à GasNatural leur projet de CCC à Carthagène, Espagne

¹⁹⁰ ENI. Rapport Annuel 2004.

30/06/2003	Repsol YPF et la Caixa se réconcilient et précisent le plan 2003-2007 de Gas Natural
14/07/2003	Madrid propose que GasNatural cède 35% d'Enagas
19/01/2004	GasNatural entre dans la distribution italienne avec l'achat du groupe Brancato
19/01/2004	La part de GasNatural sur le marché libre du gaz espagnol chute à 56,9%
23/02/2004	Les ventes 2003 de GasNatural sont en hausse de 12,9%, à 352,7 TWh
19/04/2004	GasNatural cherche à s'intégrer verticalement dans l'électricité et le gaz
05/07/2004	GasNatural achète 48 Gm3 de GNL à Qatargas
02/05/2005	Gas Natural va investir e1850 millions pour poursuivre son plan stratégique 2005
09/05/2005	Repsol YPF et Gas Natural créent la 3ème société mondiale de GNL
06/06/2005	Gas Natural modifie sa structure pour relever les "défis stratégiques"
11/07/2005	Gas Natural signe ses premières ventes de gaz à des industriels
12/09/2005	Gas Natural veut créer la 3ème compagnie de gaz et d'électricité au monde, en absorbant Endesa
26/12/2005	Le marché de l'énergie sera fortement dominé par Gas Natural et Iberdrola
13/02/2006	Madrid soumet la fusion entre Gas Natural et Endesa à des conditions renforcées

Le géant gazier espagnol GasNatural (filiale de deux poids lourds de l'économie espagnole: le pétrolier Repsol et de la plus grande caisse d'épargne du pays : La Caixa), est également un acteur nouvel entrant sur le marché électrique espagnol¹⁹¹ et potentiellement en France. Tenté



début 2003 par une OPA hostile sur Iberdrola, GasNatural a du finalement abandonner cette option suite au refus des autorités de la concurrence en Espagne, à l'opposition du gouvernement Aznar et à un désaccord entre ses deux principaux actionnaires. Bien décidé à participer à la consolidation du secteur en Europe et sur son marché domestique, GasNatural s'est lancé fin 2005 dans une nouvelle OPA hostile de 22,5 milliards d'euros contre son compatriote Endesa¹⁹². Offre contrée par une surenchère de la part de l'Allemand EON (29,1 puis 37 milliards d'euros¹⁹³).

Face à ce très riche concurrent, GasNatural reste bien plus faible, même s'il a reçu un temps le soutien du gouvernement Zapatero et même d'Iberdrola et de l'ENEL, intéressés tous deux par certains actifs d'Endesa.

En attendant le gazier catalan s'est bien développé sur son marché. GasNatural a commercialisé 380 TWh de gaz en 2004 dont les 2/3 en Europe et le 1/3 restant en Amérique Latine. Le gazier espagnol est le leader de la distribution en Espagne (63% de part de marché en 2005) et en Amérique Latine (Argentine, Brésil, Colombie et Mexique), totalisant 10 millions de clients. Son activité électrique, encore modeste, est cependant en fort développement. Le groupe détient ainsi 1 914 MW en Espagne et 271 MW à Puerto-Rico

¹⁹¹ Les Echos du 22/02/06. GasNatural, le gazier qui voulait devenir électricien.

¹⁹² L'Expansion du 06/09/05. GasNatural rebat les cartes de l'énergie en Europe.

¹⁹³ Les Echos du 22/02/06. EON dynamite le paysage énergétique européen en lançant une OPA sur Endesa. & Les Echos du 24/10/06. EON s'assure un crédit de 37 milliards d'euros pour acquérir Endesa.

mais prévoit de développer sur ces marchés respectivement 4 200 MW et 250 MW complémentaires. En 2004, sa production électrique s'est élevée à 7,2 TWh (+68% / à 2003) et a commercialisé directement 4,9 TWh (+39%) à des nouveaux clients libéralisés.

2.3.2) Le développement de l'activité de GasNatural en France

Même s'il se développe très vite sur son marché électrique domestique en proposant des offres duales gaz-électricité, GasNatural n'est pas présent sur le marché français de l'électricité. En revanche, ayant participé au Gaz Release de GDF et Total dans le Sud-Est de la France, GasNatural a fait son entrée comme commercialisateur de gaz naturel auprès des clients éligibles français (cf. Figure 66). Mi-2005, le distributeur espagnol avait ainsi vendu en France près de 1 TWh de gaz dont 542 GWh directement à des clients industriels éligibles. A terme GasNatural souhaite devenir un des cinq premiers commercialisateurs de gaz dans l'hexagone.

Figure 66 : Une position avancée vers la France



(Source : GasNatural, Présentation Profil de l'entreprise (www.gasnaturalcomfrance.com) Octobre 2006)

Il cherche également à se développer en Italie en achetant un distributeur local pour passer de 252 000 clients actuellement, à 700 000 en 2008.

GasNatural apparaît donc comme un acteur indirect de la dynamique concurrentielle sur le marché électrique français (activité gaz, OPA Iberdrola puis Endesa...). Cependant le gazier reste également lié au Groupe Suez qui, via sa filiale Hisusa (51% Suez / 49% La Caixa),

détient depuis fin 2002, 5% de GasNatural. Cet investissement représentait alors une opportunité pour le groupe français de se développer en Espagne et de développer des synergies entre gaz & électricité. Le projet de rapprochement entre Suez & Gaz de France éloigne définitivement une telle perspective.

Section 3 : L'entrée sur le marché de fournisseurs « low cost » :

Poweo & Direct Energie

Parmi les différents acteurs présents sur le marché français de l'électricité, une catégorie de fournisseurs occupe une place particulièrement visible et médiatique : les fournisseurs détaillants « low cost ».

A coté d'EDF, ex-monopole encore très largement dominant sur le marché français, et des autres nouveaux entrants, producteurs locaux (Electrabel, Endesa) ou importateurs & négociants (Atel, HEW, Enel...), Poweo et Direct Energie ont réussi à faire une véritable percée au moins commerciale et médiatique à défaut d'être profitable.

Afin de mieux comprendre, leurs stratégies et comportements concurrentiels, nous allons étudier en détails les profils et parcours de ces nouveaux entrants.

Pour conduire notre analyse approfondie de ces deux challengers, nous nous concentrerons sur l'étude de leurs forces et faiblesses avant d'appréhender les opportunités et menaces face auxquelles ils doivent se positionner.

3.1) Un modèle d'affaire nouveau : des low cost pilotés par des entrepreneurs

La concrétisation de ce positionnement de « *low cost* » (« faible coût », en français) est observable à travers la mise en place de structures légères et dynamiques, des dirigeants jeunes et compétents et enfin des politiques de prix agressives.

3.1.1) Des structures légères, dynamiques et automatisées

La société Poweo a été créée par Charles Beigbeder, le 7 juin 2002 et est devenue réellement opérationnelle le 1^{er} mars 2003. Se qualifiant de « premier fournisseur indépendant français » sur le marché de l'électricité, Poweo a pour principale activité de revendre au détail (Retail) à des entreprises une électricité achetée en gros à des producteurs ou sur le marché de gros (Wholesale).

Direct Energie a été créée dès avril 2003 par trois associés, mais ne ciblant que les professionnels (« le premier fournisseur Low Cost des TPE, PME, artisans et commerçants »), n'a réellement signé ses premiers clients qu'après le 1^{er} juillet 2004, date de leurs éligibilités.

L'objectif de ces deux structures est de se positionner comme des fournisseurs alternatifs à EDF grâce à une stratégie fondée sur des coûts très faibles (« low cost ») et donc capable de proposer un prix plus bas pour un même kWh. Ces nouveaux entrants cherchent ainsi à capter une partie des clients EDF qui pourraient être intéressés par une réduction de leur facture d'électricité.

- Les objectifs annoncés par Poweo lors de son démarrage sont fixés à 15 % des clients quittant l'ex-monopole. Estimant qu'EDF pourrait perdre 20 % de part de marché d'ici à fin 2006, Poweo place son objectifs de part de marché à environ 3% au niveau national éligible. Les cibles principales de Poweo sont les Petites et Moyennes Entreprises (PME), les Très Petites Entreprises (TPE) et les collectivités locales. Poweo visait 100.000 sites clients d'ici à fin 2005.
- Plus modeste dans sa gestion, sa communication et ses objectifs, Direct Energie pour sa part, visait 50.000 clients à fin 2005 et 100.000 à fin 2006.

Proposant des offres moins chères de 7 (Poweo) à 10% (Direct Energie) en moyenne par rapport à EDF, le modèle économique de ces opérateurs repose sur une structure plus légère et surtout moins coûteuse que celle de l'opérateur historique. A l'instar des opérateurs aériens comme EasyJet ou Ryan Air, un contrôle des coûts, une chasse aux dépenses superflues et une gestion des plus rigoureuses est fondamentale.

Ainsi, pour maîtriser les coûts, Direct Energie s'est installé au 32 rue Guy Moquet à Malakoff (92) au sud de Paris, derrière le périphérique. Thierry Roussel, un des trois membres fondateurs, signale même que l'entreprise a été meublée « avec 3500 euros en achetant les meubles aux enchères »¹⁹⁴. Poweo pour faire face à sa croissance a du déménager une première fois en quittant la rue de l'Oasis à Puteaux (92) pour s'installer quelques kilomètres plus loin dans l'immeuble Le Monge, Place des Vosges à Paris - La Défense (92).

Dans la même logique de maintien des coûts les plus faibles possibles, les procédures ont été le plus souvent centralisées, intégrées et automatisées et dans la mesure du possible

¹⁹⁴ AFP. Paris, 30 janvier 2005. Poweo et Direct Energie, deux fournisseurs alternatifs à EDF au style opposé (papier d'angle).

externalisées. Ainsi, le paiement des factures pour Direct Energie est assuré uniquement par prélèvement automatique et validé par un spécialiste de l'assurance-crédit (Atradius) afin d'éviter au maximum les risques d'impayés¹⁹⁵.

Une des clés de succès pour assurer un fonctionnement performant de l'activité de commercialisateur (fournisseur) est de gérer aux mieux les flux d'informations et de données à la fois techniques et commerciales.

Le marché des PME-TPE et professionnels est un marché de masse où les procédures de traitement, par clients doivent donc être simplifiées au maximum pour pouvoir être traitées en un minimum de temps. De plus, en cas de mauvaise gestion des approvisionnements et des livraisons d'électricité, des écarts de prévision trop importants peuvent avoir des conséquences financières très lourdes.

Dans ce sens, Direct Energie a développé, avec le soutien de l'ANVAR (agence publique de soutien à l'innovation), un modèle d'optimisation des achats d'électricité à travers une mutualisation des consommations. En effet, la cible de Direct Energie est composée de petits consommateurs (clients profilés ex-tarifs bleus de EDF) qui ne sont pas équipés de compteurs télérelevés (comme le sont les clients industriels, qui connaissent et peuvent piloter en temps réel leur consommation d'électricité). Ne connaissant pas précisément la composition de leur consommation, ces clients se voient appliquer un « profil type » selon une série de critères.

La cible des clients de Poweo étant plus large, il est alors nécessaire d'avoir en plus d'un système pour clients profilés, un système de « pricing » et d'études des courbes de charges pour clients télérelevés. Poweo a ainsi regroupé sur une plate-forme intégrée (Poweo Supplying System - PSS) l'ensemble des données à traiter : informations commerciales sur les sites, relevés de consommation (appelés : points dix minutes) ; informations sur les lieux et prix de transport, de distribution, calcul du prix... Cette plate-forme gère également la facturation et les prévisions de consommation. La technologie utilisée a été en partie développée autour du progiciel E-Terra Merchant Plus de la société Areva (ex-Alstom T&D). Concernant les applications commerciales et financières, Direct Energie comme Poweo ont retenu l'éditeur CEGID PGI (ERP) et Poweo, Oracle Application pour son outil de gestion de la relation client (CRM).

¹⁹⁵ Les bons de souscription de Direct Energie contiennent directement l'autorisation de prélèvement où le nom de l'assureur - crédit apparaît comme destinataire.

Ainsi, le Poweo Supply System comporte cinq grands piliers¹⁹⁶ :

- 1) le support commercial (site Web, prospection, télémarketing) ;
- 2) le suivi client et l'activation (outil de gestion de la relation client, administration de contrats, activation) ;
- 3) l'approvisionnement et la politique de prix (gestion du risque de prix, gestion du portefeuille d'approvisionnement, analyse et traitement de la courbe de charge) ;
- 4) la responsabilité d'équilibre (prévision, achat et vente d'énergie, suivi des écarts, comptage et contrôle des anomalies) ;
- 5) la facturation et la comptabilité (contrôle de gestion, comptabilité, facturation).

Pour être performante, une structure aussi légère soit elle, doit avant tout être organisée et pilotée par une équipe compétente. Ce challenge managérial est particulièrement observable à la tête de ces fournisseurs d'électricité.

3.1.2) Des équipes et des dirigeants jeunes et compétents

L'autre élément clé pour assurer la mise en place d'un opérateur « low cost » est la maîtrise des forces vives de l'entreprise. Les associés fondateurs, à l'origine des créations de ces deux nouveaux opérateurs, ont réussi à s'entourer de collaborateurs de qualité¹⁹⁷.

L'équipe dirigeante à la tête de Poweo est principalement issue de collaborateurs ayant participé à la première entreprise créée par Beigbeder (Self Trade) complétée par des compétences issues du marketing (télécoms), de l'électricité et des personnalités d'influence.

La personnalité la plus significative au sein de ces nouveaux entrants est sans aucun doute, le très médiatique dirigeant de Poweo.

Charles Beigbeder (41 ans) est Président du Directoire et en charge des relations publiques. Diplômé de l'Ecole Centrale (Paris), il est en charge de la Direction Générale et des Relations Publiques. Fondateur en 1997 de Self Trade qu'il a dirigé jusqu'à la vente de la société à la fin de l'année 2000 à DAB Bank, puis Directeur Général du nouveau groupe créé, Charles Beigbeder (frère de l'écrivain Frédéric) a passé huit ans à Paris et Londres dans plusieurs banques d'affaires (PARIBAS, Crédit Suisse First Boston et Banque Bruxelles). Il est également membre du conseil d'administration de Business Interactif, Storage Telecom, Bloom Trade, Angel Invest et Voluntis.

Ce « serial entrepreneur » comme il a pu être qualifié parfois a su constituer et fidélisée une équipe de manager – entrepreneur autour de lui.

¹⁹⁶ La Tribune. 27 mai 2004. Notre informatique doit avoir une longueur d'avance sur notre croissance.

¹⁹⁷ Informations issues des sites Internet des entreprises. (poweo.fr & direct-energie.fr)

Son principal associé est Frédéric Granotier (38 ans). Ce dernier est Directeur Financier. Diplômé d'une Ecole Supérieure de Commerce et Expert Comptable, il a été en charge des aspects financiers, juridiques, administratifs et RH. Directeur Financier Europe de Self Trade pendant 2 ans, Frédéric Granotier a auparavant passé 9 ans chez Ernst&Young, en France et aux Etats-Unis, tout d'abord dans des activités d'audit puis de conseil.

Denis Duyrat (49 ans) fut pour sa part Directeur Commercial. Titulaire d'une Maîtrise d'histoire et ancien élève de L'Institut des Hautes Etudes Territoriales (en partenariat avec l'INSEAD), il a été responsable commercial B-to-B chez Bouygues Telecom puis Directeur Marketing chargé du lancement de Bouygues Telecom aux Antilles. Denis Duyrat a passé en tout onze ans au sein du Groupe Bouygues. Il a ensuite passé deux ans chez Firstmark Communications (Groupe Suez), comme Directeur Commercial pour le sud de la France, puis comme Directeur Commercial pour l'ensemble de la France. Il a quitté Poweo en 2005 et à créer en avril 2006, EQS une société de commercialisation spécialisée sur les produits et services liés à l'énergie et à l'environnement.

Le quatrième associé fondateur de Poweo fut alors Pierre Flahaut. Directeur Technique, diplômé de Centrale (comme Charles Beigbeder) et de l'IAE de Paris, il a été en charge de l'approvisionnement et des aspects techniques relatifs à la fourniture d'électricité. Ancien administrateur de Alec Ltd et ELEX UK (devenu EDF UK), il a été 3 ans à RTE dont deux comme responsable de la préparation du mécanisme d'ajustement qui a été lancé le 1er avril 2003. Pierre Flahaut cumule 30 ans de carrière à EDF dont 2 pour la préparation d'une activité de trading, 3 au Secrétariat Général, et 14 à EDF GDF Services dans des activités de service au client en électricité et gaz. Pierre Flahaut quittera l'aventure Poweo pour celle d'Altergaz en 2005 (nouvel entrant low cost sur le marché du gaz).

Un autre manager occupe une place significative au sein du « top management » de Poweo.

Christophe Droguère – Poncelet est Directeur des Relations Extérieures et en charge des activités de lobbying. Fiscaliste (tax manager) au sein d'une entreprise cotée et auparavant au sein du département fiscalité de Paribas (1999-2000), il a été particulièrement actif dans des processus de lobbying (représentant au MEDEF pour groupe de travail sur la fiscalité européenne, représentant à l'Association Française des Entreprises d'Investissement – AFEI. Il s'est également investi significativement en politique à travers une participation au mouvement « Démocratie Libérale » et « Idée Action » conduits par Alain Madelin. Christophe Droguère a également été militant auprès de Pierre Lellouche et Jacques Chirac au cours de campagnes électorales.

Pour leur part, les associés fondateurs de Direct Energie sont deux anciens X-Ponts (Anciens élèves de l'Ecole Polytechnique et diplômés de l'Ecole des Ponts et Chaussées), actifs dans les systèmes d'information et l'électricité, rejoints par un professionnel du marketing et de la vente (Internet & Télécoms).

Xavier Caitucoli (35 ans) est en charge des opérations et des systèmes d'information.

Il a acquis une forte expérience du management et des systèmes d'information, notamment en qualité de Directeur de l'organisation et des systèmes d'information du groupe Bon Marché (LVMH). Xavier Caitucoli a ensuite été directeur du développement de Direct Medica, société de service dans l'industrie pharmaceutique. Il est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts & Chaussées

Fabien Choné (35 ans) est en charge de la stratégie et de l'approvisionnement.

Il a développé une expertise unique du marché de l'électricité et de son ouverture à la concurrence au cours de 7 années passées chez EDF à la direction des études et recherches puis à la direction de la stratégie et enfin à la délégation aux régulations. Fabien Choné est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts & Chaussées

Thierry Roussel (43 ans) est en charge du marketing et de la commercialisation.

Il a lancé de nombreuses offres commerciales dans des secteurs de commodités à forte concurrence, notamment en qualité de directeur commercial de Club-Internet lors du lancement de l'internet en France puis de directeur de la stratégie et du marketing de 9 Telecom. Thierry Roussel a également été DGA de La Centrale des Particuliers et du groupe POLIRIS. Il est diplômé de l'ACI (Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris)

Principalement centralisé au siège à Malakoff, Direct Energie, ne dispose pour l'instant pas d'autres agences ou bureaux commerciaux en régions. Le développement commercial est organisé autour d'une force de vente interne très légère, d'un réseau de partenaires très actifs et des agents commerciaux. Cherchant à minimiser les coûts, Direct Energie ne s'est pas engagé dans une campagne de publicité d'envergure.

Plus ancien et plus ambitieux, Poweo a fortement développé ses équipes au cours des mois qui ont précédé l'ouverture du marché à toutes les entreprises. En 6 mois, entre janvier 2004 et juillet 2004, les effectifs sont portés de 27 personnes à 55, dont la moitié de commerciaux. La forte augmentation d'activité liée à l'éligibilité des 4,5 millions de sites (contre 3200 avant le 1^{er} juillet) a été absorbée grâce à un recours à la sous-traitance pour les trois centres d'appels (via B2S – Business Support Services et Victoria), prospection terrain (via par exemple Pilot'Harmony), l'édition et l'envoi des factures, la gestion du poste client...

Les ressources mobilisées par ces nouveaux entrants sont donc jeunes et souvent déjà expérimentées. Ces compétences sont ainsi issues soit du monde de l'énergie, par des transferts d'EDF, soit d'autres secteurs (télécoms, bancaire) ayant une culture de challenger.

Au-delà des compétences rassemblées et d'une organisation souple et réactive, la raison de la percée sur le marché libéralisé de ces nouveaux entrants reste essentiellement une politique marketing efficace : un positionnement prix agressif et des offres claires et percutantes.

3.2) Une stratégie marketing percutante et agressive.

La mobilisation des équipes et une gestion rigoureuse des coûts sont organisées dans un seul et unique but : offrir aux clients éligibles un offre électrique la plus compétitive possible.

Pour approcher ces stratégies marketing, nous passons en revue les différents éléments du mix-marketing, les « 4 P » : le Produit, le Prix, la distribution (Place) et l'action commerciale (Promotion).

3.2.1) Des produits simples, pour séduire des clients parfois perdus...

L'électricité étant une commodité de base, indifférentiable d'un électron à un autre, le prix est une variable clé dans le comportement d'achat du client. Allant plus loin, dans une logique d'acteur « low cost » Direct Energie a développé le concept d'« *Electricité Générique* », c'est-à-dire débarrassée des coûts de marketing (image de marque, publicité...). A l'instar de ce qui a été fait dans la pharmacie, Direct Energie positionne son offre comme « la même électricité, mais moins chère » !

Il est certes possible de distinguer l'origine de l'électricité (hydraulique, éolienne... principalement renouvelable ou non, nucléaire, charbon) mais l'énergie, une fois sur le réseau, ne peut pas être différenciée.

Pour remédier à l'homogénéité et l'uniformité du produit électrique et pour répondre à une demande sociale de respect de l'environnement, on a vu apparaître une série d'« offres certifiées vertes » sur le marché (grâce à des organismes de certification de production : RECS, TÜV).

Après EDF et son option « KWh Equilibre »¹⁹⁸ lancée en novembre 2002, Poweo¹⁹⁹ a été le second opérateur à proposer une offre en énergie renouvelable en France dès le 1^{er}



septembre 2003 (Planète). Electrabel, pour sa part a commercialisé « AlpEnergie » en janvier 2004²⁰⁰ et Direct Energie, son offre « 100% Pur Jus », fin novembre 2004²⁰¹.

¹⁹⁸ Communiqué de presse EDF du 25 juin 2003. Le site Whirlpool d'Amiens achète l'électricité verte d'EDF en signant « Option Equilibre ».

¹⁹⁹ Communiqué de presse Poweo du 21 août 2003. Poweo lance l'option Planète 21.

²⁰⁰ Communiqué de presse CNR – Energie du Rhône du 14 janvier 2004. AlpEnergie du nouveau dans l'énergie renouvelable, une action volontaire pour le développement durable

²⁰¹ Communiqué de presse Direct Energie du 29 novembre 2004. Lancement de 100% Pur Jus pour démocratiser l'électricité verte !

A titre d'illustration, Poweo dispose d'une gamme d'offres et de produits et services, complète et très claire. Ainsi on y trouve les offres pour les

- 1) Professionnels : Offres Avantage (-5% /consommation & -15%/abonnement) et Liberté (prix unique sans abonnement).
- 2) Grands Clients (Verts télérelevés): Offres Tunnel, Espace, Libre.
- 3) Collectivités Locales : Collectiveo (ex-Poweocity) avec l'option Planète, une offre spécifique « Eclairage public », et un ensemble de services associés (pweorama, pweopoly).

Et des produits, options et services développés progressivement :

Les Produits Associés (proposés dès 2003) :

- Poweopoly : la gestion des multisites.
- Poweoscope : le Pré-audit énergétique. Un outil de diagnostic client.
- Poweorama Un outil de suivi de la consommation. Service facturé 30€/mois.

Les Options sur-mesure (proposées fin 2003 et début 2004):

- Poweo Planète (énergie renouvelable).
- Poweo Dynamique (maîtrise de l'évolution des prix de marché).

Les Services Complémentaires (développés fin 2004) :

- Poweo Assistance : Intervention et assistance dépannage 24/7 en moins de 4h.
- Poweo Présence : bilan annuel de consommation, espace client / internet & service client par téléphone.

3.2.2) Attirer les clients par des prix plus bas que l'opérateur historique

Pour pénétrer le nouveau marché libéralisé de l'électricité, ces acteurs de petites tailles ont segmenté et ciblé au mieux leurs clients potentiels.

Le marché des PME, TPE et professionnels est à ce titre un cible intéressante car si les volumes unitaires sont plus faibles par clients, les marges elles y sont plus fortes. Les stratégies de développement passent alors par la constitution le plus rapidement d'un portefeuille de clients professionnels le plus important possible. De plus, à coté d'EDF,

opérateur historique, les autres nouveaux entrants ne s'intéressent pas pour l'instant à ces segments, préférant se focaliser sur les grands clients consommant des volumes importants. En effet, les coûts de structures pour adresser des offres aux petits consommateurs, même s'ils peuvent être optimisés via une organisation « low cost », restent significatifs.

Si Poweo a ciblé lors de son démarrage quelques grands comptes, grosses PME-PMI et quelques collectivités locales, l'essentiel du développement commercial de ces structures est fondé sur les professionnels, artisans et commerçants, c'est-à-dire les « clients profilés » (non-télérelevés, essentiellement des tarifs « bleus » dans la typologie des tarifs régulés d'EDF).

L'approche marketing de Poweo et de Direct Energie est simple : se focaliser sur l'attente principale des clients = le prix.

La construction d'offres simples et transparentes est un avantage concurrentiel par rapport à l'opérateur historique, mais le principal argument mis en avant par ces nouveaux entrants « low costs » est bien évidemment un prix plus bas qu'EDF.

Sur ce point, un nouveau prix est difficile à promouvoir car les clients ne connaissent généralement pas le prix des KWh qu'ils consomment. Le positionnement consiste donc à privilégier un pourcentage de baisse par rapport au tarif régulé.



Ainsi, en moyenne, Direct Energie propose une baisse de 10% par rapport à EDF et Poweo propose pour sa part, une baisse de 15% sur l'abonnement et 5% sur la consommation²⁰².

Les coûts du transport et les taxes sont les mêmes pour tous les fournisseurs, et comme les producteurs ont intérêt à vendre leur électricité au prix du marché, les conditions commerciales sont sensiblement les mêmes pour les principaux acteurs commercialisateurs. La structure allégée des « low costs » est alors un avantage concurrentiel. Mi-2004, Charles Beigbeder, président de Poweo, précisait sa marge de manœuvre : sur le tarif bleu base d'EDF, le transport revient à 45 euros/MWh, la production/coût de l'énergie est estimée à environ 35 euros/MWh et les coûts commerciaux et de marge brut d'EDF sont évalués à 12

²⁰² Campagne de publicité sur Internet. www.direct-energie.fr & www.poweo.fr . 2004 – 2005.

euros/MWh. La marge de manœuvre se trouve donc au niveau des coûts commerciaux, que Poweo, pour sa part estime pouvoir limiter à 5 euros/MWh²⁰³.

3.2.3) Une distribution qui privilégie, la vente indirecte

Pour limiter les coûts au minimum, l'essentiel de développement se fait par une politique de vente indirecte. Ainsi Poweo vise près de 80% de ses prises de clients, grâce à cette politique, appuyée sur un réseau de plus de 300 partenaires dont notamment Metro Cash & Carry (80 entrepôts pour professionnels) et Avenir Télécom (1400 boutiques), moyennant une commission de 15 à 80 euros²⁰⁴.

Pour animer ce réseau de partenaire et développer certaines ventes en direct, Poweo a choisit d'ouvrir sept agences régionales pilotées par des responsables commerciaux, réparties à : Paris, Lyon, Lille, Strasbourg, Aix-en-Provence, Toulouse et Nantes.

Direct Energie procède également par l'animation d'un réseau de partenaires. Dans cette optique, des accords ont été signés avec l'opérateur de téléphonie fixe Télé 2, la Fédération Nationale de l'Épicerie et le Conseil National des Entreprises de Coiffures²⁰⁵ ou encore le Cidunati (Patronat Artisanal).

Ce dispositif de vente est ensuite complété par des actions terrains, comme des démarchages de porte à porte dans certains quartiers de Paris, ou la diffusion de ses offres par fax, ou par envoi postal. Il a notamment passé un accord avec le magazine de référencement de prestataire « Companéo » qui présente l'offre de Direct Energie via son catalogue papier, son site Internet et des envois groupés d'e-mails.

3.2.4) Une communication simple mais efficace...

Le dernier élément des « 4 P » mix-marketing est le « P » de Promotion que l'on associe plus globalement à l'ensemble des activités et actions de communication.

Nouveaux entrants, Poweo et Direct Energie, se sont positionnés comme opérateurs à faibles coûts et donc à bas prix. Ils doivent cependant se construire une véritable légitimité et crédibilité sur le marché. Un des passages obligés est de développer la notoriété et la

²⁰³ Europ'Energies. Flash – 18.06.04 – Gros Plan. France : Poweo attaque sur les marges et fait sauter l'abonnement.

²⁰⁴ La Vie Financière. 28/01 – 03/02/05. L'électricité en Europe, un secteur en pleine ébullition. / Encart : Poweo, une affaire risquée.

²⁰⁵ Enerpress N°8679 du Mercredi 13 octobre 2004. Direct Energie « signe » les coiffeurs.

confiance dans leur marque (cf. Figure 67), spécifiquement auprès de leurs cibles. La levée de fond pour Poweo, en décembre 2004, par augmentation de capital visait aussi à dégager un budget pour assurer une campagne de communication, estimée à 1 million d'euros.

Figure 67 : Les blocs marques de Poweo & Direct Energie



Sur ce point les « low cost » développent, à l'image de leur modèle d'entreprise, une stratégie de communication simple, directe et la plus efficace possible. Ces stratégies de communication peuvent être appréhendées à travers deux axes : une communication directe sur leur marché et une communication indirecte ou d'influence (hors-marché).

En se positionnant contre le monopole d'EDF, Poweo s'est clairement affiché comme opérateur en rupture avec le marché. Les mots d'ordre de la communication de Poweo sont dans un premier temps : « *Libérons l'Énergie !* » puis plus récemment avec l'abaissement du seuil d'éligibilité à toutes les entreprises : « *Entrepreneurs de France, reprenez le pouvoir sur votre énergie !* ». Quoiqu'il en soit, la tonalité reste libérale, « révolutionnaire » contre l'ancien régime du monopole. De même, la couleur du logo, passée du bleu ciel au rouge vif, se veut plus agressive.

Poweo a fortement investi dans l'achat d'espace publicitaire afin d'installer sa marque dans le paysage économique français : sur les ondes radios (BFM), en presse (juin/juillet 2004, au moment de l'ouverture du marché aux professionnels), partenariats sportifs (sponsoring) avec le Stade de football du Parc des Princes, ou encore à la TV (Météo sur Canal+ & iTélévisions).

Pour bénéficier d'un maximum d'impact au moindre coût, les relations presses ont été malgré tout le principal vecteur de la communication des « low-cost ». Les dirigeants de ces structures jeunes et en rupture, se sont ainsi fortement investis dans la communication de leurs structures. La médiatisation de ces entrepreneurs a été plutôt réussie. Les communiqués de presse, interviews auprès des médias et autres prises de positions ont été à ce titre très fréquents. Relayés par des sites Internet mis à jour très régulièrement, les relations avec la

presse et les média audiovisuels ont assuré à ces nouveaux entrants une bonne visibilité en peu de temps et à moindre coût.

3.2.4) Des stratégies hors-marché particulièrement soignées

Les prises de positions régulières dans les médias (tribune dans la presse), les conférences professionnelles et tables rondes sectorielles (Conférence Les Echos Energie, Euroforum Gaz & Electricité, Colloque Usine Nouvelle...) visaient également une stratégie parfois plus institutionnelle que commerciale. En effet, en parallèle à une stratégie marketing « traditionnelle », ces nouveaux entrants ont accompagné leurs développements de stratégies hors-marché.

Une activité de lobbying et de présence dans les structures politiques et consultatives a été menée par ces nouveaux entrants. Elle permet de donner de la visibilité à leur stratégie de développement, mais elle a également permis de légitimer cette nouvelle activité malgré les fortes craintes suite à la faillite d'Enron (négociant électrique opérant en positions spéculatives).

Ainsi, Poweo et Direct Energie ont participé activement aux groupes de travail (notamment le GTE 2004 – Groupe de Travail Electricité 2004) organisés par la Commission de Régulation de l'Energie (CRE) visant à assurer le bon déroulement de l'ouverture du marché et la mise au point de procédures et règles de fonctionnement.

Très tôt, Poweo a organisé la création puis animé une structure regroupant les nouveaux entrants sur le marché de la fourniture d'électricité. Le Délégué Général de cette association (France Energie Commerce) n'était autre que le directeur des Relations Extérieures de Poweo. Créée fin décembre 2002 par le P-DG de Poweo, France Energie Commerce, l'association des commercialisateurs d'électricité, compte pour l'instant quatre membres: Avenis, Poweo, SNET et TotalFinaElf. HEW et ATEL, qui ne sont pas membres sont cependant en contact avec l'association FEC. Dans le cadre des débats sur le projet de loi relatif au secteur de l'énergie, ces acteurs de la fourniture, directement dépendants des producteurs d'électricité ont créé à la rentrée 2006, l'ANODE (Association Nationale des Opérateurs Détaillants en Electricité) autour de Direct Energie, Poweo, Atel, HEW et Centrica²⁰⁶.

Cette stratégie de communication hors marché repose principalement sur une forte mobilisation de dirigeants (principalement Charles Beigbeder, pour Poweo et Fabien Choné

²⁰⁶ Direct Energie. Communiqué de presse du 6 septembre 2006 : Création de l'ANODE

pour Direct Energie). Les réseaux sociaux de ces individus ont été activés et utilisés pour assurer la légitimité et la visibilité de ces nouveaux entrants low cost. Ne bénéficiant pas des mêmes contacts et connaissances au sein de l'industrie électrique française et européenne, des réseaux connexes ou secondaires ont pu être mobilisés. Ainsi, les associés fondateurs de Direct Energie, dont deux polytechniciens, se sont rapprochés de réseaux influents. Ils ont à ce titre obtenu un prix par les Anciens de Polytechnique et de son côté, Charles Beigbeder est un membre actif du MEDEF, de l'association « Croissance Plus » et du groupe de réflexion « Génération Entreprise ».

3.3) Des petits courtiers fragiles et exposés...

Même si les modèles d'affaires proposés par ces nouveaux entrants semblent séduisants et percutants, cela ne masque pas des critères essentiels pour s'imposer et durer dans cette industrie : l'accès à des capacités de production et une taille critique.

En effet, les forces concurrentielles développées par ces nouveaux entrants que sont la réactivité et l'orientation client (proximité et relations clients), la simplicité et l'innovation (offres claires et percutantes) et la compétitivité (low cost), doivent cependant être accompagnées d'une indépendance plus forte et d'une solidité structurelle plus importante pour réellement assurer un développement serein.

3.3.1) Une activité de courtier, dépendante des producteurs

A l'évidence, cela peut paraître candide, mais pour être un acteur sur le marché de la fourniture, il faut certes avoir des clients, mais encore et surtout avoir des produits ou services à fournir ! Et cela n'est pas des plus évidents sur le marché de l'électricité.

En théorie, l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence offre la possibilité à n'importe quel acteur désireux de le faire, de prendre place au sein de cette industrie, mais dans la pratique l'accès aux ressources reste une difficulté importante pour un nouvel entrant. Les producteurs autre que EDF sont rares (SNET, CNR et SHEM) et déjà depuis plusieurs années, tous associés à des opérateurs européens (Endesa & Electrabel), et autre alternative, les volumes échangés sur les marchés de gros, encore modestes. Un des enjeux clé pour un

acteur courtier, assurant la vente au détail de ses achats réalisés en gros, est donc d'identifier une source d'approvisionnement fiable et d'obtenir les meilleurs prix.

Le challenge du « sourcing » est donc un des points noirs auxquels ont dû faire face tant Poweo que Direct Energie. Pour fournir l'électricité à ses clients Poweo présente, pour sa part, son « sourcing » comme assuré via trois sources d'approvisionnement :

- auprès de producteurs comme La SNET et EGL. La Snet en tant que producteur français dispose de capacités disponibles qu'elle peut fournir à Poweo. Les deux entités s'étant rapprocher un temps, envisageant même une intégration (voir ci-dessous). EGL (Electricité de Laufenbourg) est un producteur et négociant suisse, qui a pu trouver en France des débouchés à sa production et des activités de trading menées depuis son pays d'origine.

Pweo a également signalé avoir participer aux enchères de capacités virtuelles proposées par EDF. Ce système d'enchère sur ces capacités de productions de l'opérateur dominant a été mis en place à la demande des autorités de contrôle en échange de l'autorisation pour EDF de se développer en Allemagne en rachetant une partie du capital du producteur EnBW. Craignant de voir se développer EDF en Europe sans ouvrir son marché à de nouveaux acteurs, la Commission Européenne a ainsi imposé à EDF la mise en concurrence de 6000 MW de capacités (soit environ 40 TWh/an de production).

- auprès de négociants (Traders) comme Avenis Trading (filiale du producteur suisse EOS – Energie Ouest Suisse), Goldman Sachs ou encore Morgan Stanley. En effet, à coté des partenariats avec des producteurs, les transactions avec les négociants, qu'ils soient liés à des producteurs ou à des établissements bancaires, permet de diversifier les approvisionnements.
- et auprès du marché français de l'électricité : Powernext. La Bourse française de l'électricité a connu un développement important depuis son lancement fin 2001. Poweo est membre des trois marchés de Powernext (*Day-Ahead*/Juin 2004, *Futures*/Novembre 2005 et *Carbon*/Juillet 2006).

Les volumes nécessaires pour l'activité de détaillant restent malgré tout de petite ampleur. A la différence des autres acteurs, qui adressent leurs offres à des grands consommateurs, les détaillants low costs gèrent des portefeuilles de clients importants en nombres mais aux consommations bien plus faibles. Ainsi à titre d'illustration, quand un acteur comme La SNET fournit près de 5 000 GWh/an pour une centaine de clients, Poweo avec plus de 10 000 clients se contentait de 250 à 300 GWh/an.

A l'instar de son concurrent auprès des petits consommateurs, Direct Energie a également développé des partenariats avec des producteurs d'électricité pour assurer la sécurité de ses approvisionnements. Ainsi deux producteurs européens ont déjà conclus des accords avec Direct Energie. Un partenariat a été mis en place avec le suisse EGL (La société d'Electricité de Laufenbourg), qui fournit ainsi les deux low costs français. L'autre partenaire est HEW Energies, la filiale française du germano-suédois Vattenfall et acteur sur le marché de la fourniture aux grands clients éligibles.

Même si il est possible d'établir des relations de confiance entre partenaires, pour assurer ses besoins en électricité, les détaillants restent dépendants des producteurs. En effet, la ressource reste rare et donc chère. Le prix de marché, auquel est vendu le MWh, peut fortement varier et le détaillant se retrouver pris au piège. L'obtention de prix compétitif est donc une variable clé pour l'avenir de ces courtiers en énergie. Or le contexte, n'a pas joué et ne joue toujours pas en leur faveur. En effet, les prix de gros ont plus que doublé en trois ans (2002 – 2004).

Les trois principales raisons régulièrement avancées par les experts sont :

- 1) La convergence vers un prix européen de l'électricité. Le prix de marché se calque sur le prix de l'indice allemand Platts (construit dans le contexte industriel allemand dont la production est basée sur le charbon, le gaz et les énergies renouvelables, mais peu de nucléaire) ou encore des Bourses d'échanges comme Powernext, EEX, APX...
- 2) La hausse du coût des matières premières au niveau mondial, notamment du fioul, du gaz et du charbon. La très forte augmentation des importations chinoises en matières première a une incidence directe sur les prix de marché.
- 3) L'absorption progressive des marges de surcapacité et l'intégration anticipée des contraintes environnementales qui pèsent sur l'industrie électrique. Avec le transport automobile, la production d'électricité est la principale source d'émission de gaz à effet de serre dont le CO₂ (dioxyde de carbone). En effet, dans de nombreux pays

européens, la production d'électricité se fait par la combustion de sources d'énergies fossiles comme le pétrole – fioul en Italie, le charbon en Allemagne ou encore le gaz en Grande-Bretagne.

3.3.2) La taille : une fragilité qui peut se révéler handicapante...

Pour remédier à sa fragilité dans le cadre de ses approvisionnements, Poweo et la SNET avaient même prévu une alliance stratégique²⁰⁷. Rendu public le 18 septembre 2003, cette alliance ne se concrétisera finalement pas. Les actionnaires de la SNET (Endesa, alors en cours de négociation pour passer de 30 à 65%, et principalement les Charbonnages de France et EDF, désireux de vendre le reste de leurs participations) en ont bloqué l'évolution.

L'idée de cette alliance était de permettre à Poweo de garantir une partie de ses approvisionnements, de financer sa croissance et de crédibiliser son offre. Il s'agissait, pour la SNET, d'une opportunité de préparer l'ouverture du 1^{er} juillet 2004 et d'être ainsi présent sur le segment des professionnels. Principalement présent auprès des grands consommateurs, la SNET n'avait pas les structures et les savoir-faire marketing pour pouvoir se positionner efficacement sur les éligibles du 1^{er} juillet 2004.

L'opération devait se réaliser par une augmentation de 7,2 M€ du capital de Poweo, financer principalement par la SNET (5,7 M€) et par Charles Beigbeder (1 M€) et ses associés. En échange, la SNET prenait une première participation de 27,5 % de l'entreprise.

Au final, l'opération a été annulée sur la volonté des actionnaires de la SNET. Poweo restant confronté à ses problèmes de « sourcing » et de solidité financière s'est finalement résolue à une introduction en Bourse dans des délais plus court afin d'assurer le financement de sa croissance.

La gestion d'une croissance soutenue et son financement sont des challenges particulièrement importants que doivent relever ces nouveaux entrants. De tailles encore modestes : quelques dizaines de salariés, quelques milliers de petits clients, des chiffres d'affaires encore modestes... et une rentabilité en devenir... les low costs restent des opérateurs très fragiles sur le marché complexe et risqué de l'électricité.

²⁰⁷ Communiqué de Presse Poweo – La SNET du 18 septembre 2003. La SNET et Poweo rendent publique leur alliance pour conquérir les clients éligibles de 2004.

Ces opérateurs sont en effet, aujourd'hui encore de petite taille, et leur fragilité peut être mise à l'épreuve notamment dans la gestion de leur portefeuille de clients.

Au-delà du risque commercial, lié notamment aux impayés, dans le commerce de l'électricité, il existe un risque technique important lié à la non-stockabilité et l'existence d'un réseau pour distribuer l'électricité. Ce risque existe pour les clients non-télérelevés, mais il reste malgré tout limité en volume même pour plusieurs centaines de clients. En revanche pour les gros consommateurs, une mauvaise évaluation de la consommation d'un client ou une mauvaise couverture de ses besoins à venir peut avoir des conséquences très importantes pour le fournisseur.

3.4) ...Sur un marché de masse potentiellement attractif mais difficile d'accès et risqué

Une envergure plus importante permet donc aux grands opérateurs de bénéficier d'un effet de « foisonnement » entre ces différents clients. Ainsi au sein d'un portefeuille de clients plus grand, les variations de consommation des uns modèrent ou annulent en partie les variations de consommations des autres. Une des pistes pour assurer une pérennité à l'entreprise est donc de la faire croître rapidement. Un des objectifs de ces « low costs » est de conquérir le plus vite possible un maximum de clients afin d'assurer une envergure suffisante et d'amortir au plus vite les coûts de structures et les investissements de ces jeunes pousses de l'électricité.

La chronologie des communications de l'évolution du portefeuille de clientèle de Poweo, nous illustre parfaitement cette course de vitesse et la chasse aux sites éligibles.

Début 2003 => début 2004 : Poweo se développe sur le segment des grandes entreprises et passe ainsi de 15 sites pour un volume de 120 GWh, dès juin 2003 à plus de 30 sites éligibles (entre 350 et 450 GWh) en février 2004, soit alors près de 9% des volumes passés à la concurrence. Parmi les premiers clients : Altadis, Carrefour, BioMerieux, Alcan, Socopa, Roullier, Plasto, Bourbon Automobiles, Fraslén (Timex), Howmet (Alcoa), Francolor Pigments, Bonduelle, Mahle Piston, Pfizer, BNP Paribas...²⁰⁸

²⁰⁸ Europ'Energie. Flash – 10.06.04. France : Poweo dévoile sa force de frappe.

Mi 2004 – fin 2004 : La croissance s'accélère suite à l'ouverture du marché aux professionnels. 400 puis 1200 contrats sont signés en quelques semaines grâce notamment au partenariat avec Metro Cash&Carry. Fin juillet 2004, Poweo capte alors près de 55% des sites ayant quittés le tarif régulé d'EDF (2849 sites). 10 500 sites signés dont 6 900 déjà livrés, en octobre 2004.²⁰⁹ Fin Décembre 2004, le portefeuille du Low Cost s'élève à 17 500 clients.²¹⁰

L'année 2005 est plus difficile que prévu. Si Poweo réussit à plus que triplé son portefeuille (environ 65 000 site à fin 2005), l'objectif initial de 100 000 sites, n'est pas atteint. Le contexte de très forte hausse des prix sur la période 2005/2006 n'est en effet guère favorable au développement de la concurrence dans le secteur. Proposant des prix inférieurs au tarif régulé, le modèle d'affaire des détaillants low cost devient difficilement tenable (des prix de gros sur le marché supérieurs de 50 à 60% au tarif régulé).

Direct Energie est également entrée rapidement dans une course à la croissance. Recrutant les nouveaux clients par centaines, en un peu plus de six mois, l'opérateur low cost aurait séduit, début 2005, plus de 13 000 clients représentant 260 GWh de consommation annuelle²¹¹.

Principalement des petits professionnels, cette percée commerciale s'est également opérée au profit de 47 grands groupes multi-sites comme : Kiloutou, Dhollandia, Leroy Merlin, Auchan, Flunch, Pizza Paï, The Phone House, Springfield, Jules, Dorotennis, Arthur, Brice, Phildar, 3 Suisses, Pimkie, Franck Provost, Nocibé, Optical Center, Visual Opticiens, le Guide du Routard...

Mi-2005, soit un an après le démarrage de l'activité commerciale, Direct Energie annonçait 35 000 clients et un CA de 20 millions d'euros. Espérant conquérir 100 000 sites clients d'ici fin 2006 (soit environ 3% du marché des TPE/PME) représentant un chiffre d'affaires de près de 90 millions d'euros, Direct Energie confirme ainsi son ambition de devenir d'ici trois ans un acteur majeur du marché de l'électricité.

Des offres « gaz » en préparation.

Alors que Gaz de France, a débuté avec son offre Provalys ses ventes d'électricité à ses clients gaz dès le début de l'année 2005, les électriciens développent de leur cotés des offres gaz complémentaires à leurs offres électriques. Ainsi, EDF espère placer « quelques TWh (de gaz

²⁰⁹ Enerpress N° 8679. Mercredi 13 octobre 2004. Poweo dépasse les 10 000 sites.

²¹⁰ Communiqué de Presse Poweo du 26/01/05. Nombre de clients au 31 décembre 2004 et chiffre d'affaires supérieur aux prévisions.

²¹¹ Europ'Energie. Flash du 03.02.05. France : depuis le 1/07/04, Direct Energie a conquis 13 000 clients.

naturel) en 2005 pour atteindre 15 à 20 TWh en 2007-2008 »²¹². Pour sa part, Electrabel, Groupe Suez, commercialise depuis fin 2004 des offres gaz en partenariats avec Distrigaz, une autre filiale du groupe Suez.

Afin de compléter ses offres, fidéliser ses clients et développer de nouveaux relais de croissance, Poweo en particulier, a préparé une offre gaz basée sur son modèle d'affaires « low cost ».

Ouvert également depuis le 1^{er} juillet 2004, pour les entreprises, professionnels et collectivité locales, le marché du gaz représente 530 000 sites éligibles, pour 350 TWh de consommation annuelle. Or il existe une réelle demande, surtout pour les petits consommateurs d'avoir un fournisseur capable de fournir à la fois l'électricité et le gaz. D'un point de vue fournisseur, les synergies sont réelles dans le développement d'une offre duale gaz-électricité. Les équipes, structures et outils mis en place pour porter les offres électricité peuvent sans efforts et investissements trop importants proposer dans le même temps des offres gaz.

La levée de fonds opérée par Poweo à la fin 2004, était en partie justifiée par cet objectif. Décidé à livrer ses premiers clients pour le 1^{er} octobre 2005, c'est-à-dire au début de la période hivernale, sur le marché gazier, l'entreprise de Charles Beigbeder espérait ainsi viser 7000 clients pour la fin 2005 et près de 30 000 pour fin 2006. Pour ce faire et après une approche infructueuse avec un autre « low cost » spécialisé sur le gaz (Altergaz), le fournisseur indépendant français s'est finalement rapproché d'importants pétro-gaziers (BP & ENI). L'objectif étant de proposer aux clients Poweo et dans un second temps à quelques petits prospects une offre gaz, laissant les gros volumes et grands clients à ses partenaires.

3.4.1) Face à un oligopole dominé par des producteurs intégrés...les petits négociants sont marginaux... ou rachetés.

Les places sont chères sur le marché de l'énergie et la concurrence entre acteurs de tailles parfois très différentes obéit à des règles du jeu complexes. Avec des marges de manœuvres limitées et une dépendance lourde du fait de leurs approvisionnements, ces opérateurs « low costs » restent très exposés et vulnérables.

Les expériences des « traders », notamment des spéculateurs financiers, ont laissé dans les esprits des clients et des observateurs des craintes importantes. La faillite du négociant d'énergie américain ENRON est encore bien présente dans les esprits. Si les modèles

²¹² Europ'Energie. Flashes – 1.02.05. France : EDF vise des ventes de 15 à 20 TWh de gaz en 2007-08.

d'affaires, le positionnement et les ambitions de ces négociants à bas coûts sont différents de celui d'ENRON, la méfiance vis-à-vis de ces opérateurs non - producteurs reste importante.

Bridée par leur modèle d'affaires, certains opérateurs poursuivrent cependant, à coté de réels industriels, une stratégie entrepreneuriale bien définie : créer une marque connue et une portefeuille de clients réguliers pour ensuite revendre l'affaire à un producteur plus important.

Les expériences en Grande-Bretagne ou aux Pays-Bas notamment, peuvent laisser penser que l'opération pour les associés entrepreneurs et leurs partenaires investisseurs peut être en effet très intéressante.

Les opérateurs nouveaux entrants sur le marché français ont des trajectoires qui correspondent à des expériences très similaires menées dans différents pays d'Europe. Ainsi au Royaume-Uni ou aux Pays-Bas, des fournisseurs indépendants ont également fait leur entrée sur le marché dérégulé de l'électricité. Ces derniers ont également connus une très forte augmentation de leur chiffre d'affaires et de leur portefeuille de clientèle. Basé sur un même modèle d'affaires (orientation client et innovation dans les offres commerciales et les services proposés, structures et effectifs légers, nouveaux canaux de distributions directs – internet, centres d'appel... et indirects – partenariats...) ces fournisseurs indépendants ont réussi pour certains à atteindre un point mort puis une première profitabilité au bout de quelques années. Certains ont été très rapidement rachetés par des opérateurs producteurs.²¹³

Premier fournisseur indépendant britannique, Electricity Direct a démarré son activité commerciale en 1999 puis a été revendu à Centrica (Groupe propriétaire de British Gas) en août 2002. A cette époque, la société comptait 97 000 clients pour un chiffre d'affaires de 214 M£.

Crée en 2000, BizzEnergy fournissait fin 2003 près de 3,3% des sites de consommation du Royaume-Uni pour un CA de 90 M£. Se positionnant comme un fournisseur d'électricité low cost (ayant des prix jusqu'à – 20% par rapport à certaines grandes structures), BizzEnergy employait près de 90 personnes début 2004. Commercialisant ses offres principalement via Internet ainsi que par de la télé-vente et quelques agents commerciaux, l'entreprise serait maintenant profitable.

Crée en 2000 également mais cette fois-ci aux Pays-Bas, Spark Energy a été racheté par Electrabel en septembre 2001, mais a continué à opérer sous sa propre marque jusqu'en janvier 2004. En 2002, le portefeuille de clientèle de Spark Energy comportait plus de 60 000 clients professionnels consommant 2,5 TWh.

²¹³ Repris dans le Prospectus lié à l'augmentation du capital de Poweo. Le 3 décembre 2004. p 41.

Energiebedrijf est un fournisseur indépendant d'électricité et de gaz aux entreprises et aux particuliers détenant près de 4 % du marché de l'électricité aux Pays-Bas. La société a connue une très forte croissance du nombre de ses clients : 13 466 fin 2002, 193 000 fin 2003 et 300 000 dès avril 2004. Le tout pour un CA de 41,2 M€ en 2002 et 84,3 M€ en 2003 ainsi qu'un résultat net de 3,7 M€ (0,9 M€ en 2002).

Parmi les opérateurs indépendants apparus avec la libéralisation du marché de l'électricité en Europe, l'expérience de SourcePower est également à signaler. Fondé en 2000 en Belgique par Philippe Bodson (ex-PDG de Tractebel) et Michel Vercaempst, SourcePOWER a été placé en liquidation fin 2002, quelques mois après avoir réellement débuté son activité²¹⁴. SourcePOWER a accusé Electrabel (via sa filiale Elia, gestionnaire du réseau de distribution en Belgique) d'avoir provoqué sa chute. Le fournisseur indépendant a en effet été contraint de stopper son activité de fourniture au détail (dont 74 sites clients en Flandres) suite à des problèmes de livraisons d'énergie liée à des congestions aux frontières²¹⁵. Contraint de se fournir sur le marché d'ajustement, une mauvaise gestion de ses sources et de ses coûts d'approvisionnement ont été la cause de la fin de vie de cet opérateur low cost.

Pour réussir ces aventures entrepreneuriales et ces stratégies de croissance, il est nécessaire de s'appuyer sur de solides soutiens financiers. Attiré un temps par une association avec un « partenaire industriel » (La Snet) Poweo, s'est finalement résolue, après l'échec de ce rapprochement, à accélérer son introduction en Bourse pour pouvoir financer sa croissance.

Valorisé initialement 6 millions d'euros, suite à une première augmentation de capital en décembre 2003, Poweo a rapidement eu besoin de renouveler un apport en capitaux. Le projet avec la SNET n'étant plus d'actualité, l'introduction en bourse est devenue prioritaire. Cet évènement financier a permis au trublion médiatique du marché français de l'électricité de se faire connaître davantage.

Quelques mois plus tard, en février 2004, en réalisant l'introduction en bourse de son entreprise par augmentation de capital (10,5 millions d'euros levés pour 37 % du capital, soit une valeur totale de plus de 28 millions d'euros) Charles Beigbeder s'est montré apparemment satisfait. Même si semble t'il, il en espérait près de 14 millions.

Le 16 décembre 2004, une nouvelle levée de fond a été conduite, ce qui a permis à la jeune pousse de l'électricité de recueillir 8,15 nouveaux millions d'euros. A cette époque, la société aurait été valorisée à environ 53 millions d'euros. Les investisseurs institutionnels (dont JP Morgan ou Goldman Sachs) et individuels espèrent donc rapidement pouvoir valoriser au mieux leurs placements dans cette start up de la dérégulation.

²¹⁴ La Tribune du 07/11/02. La tentative avortée du belge Sourcepower.

²¹⁵ Enerpress du 24 septembre 2002. N° 8165. Belgique : le grand déballage ?

Cette situation est similaire chez Direct Energie qui est également une structure portée par des investisseurs financiers. Ainsi dans son tour de table on trouve : BNP Paribas, le CIC ou encore CITA Gestion. Jusqu'ici Direct Energie n'a pas manifesté son intérêt pour la Bourse, mais cette solution, comme l'arrivée d'un producteur acquéreur permettrait aux fonds d'investissements initiaux de récupérer une plus value significative.

3.4.2) Conclusion sur les stratégies concurrentielles des détaillants « low cost »

L'année 2006 apparaît comme une étape dans la trajectoire de ces nouveaux entrants. Tant Poweo que Direct Energie ont dû adapter leurs stratégies à un contexte particulièrement difficile (Hausse des prix de gros, maintien de tarifs régulés bas, faible agressivité des grands opérateurs...) qui n'a pas favorisé l'apparition de la dynamique concurrentielle attendue par les autorités de régulation.

Poweo a finalement choisit de développer une activité de producteur d'électricité afin notamment de sécuriser ses approvisionnements. Un partenariat stratégique a été annoncé en janvier 2006 avec l'opérateur national Autrichien Verbund (déjà présent en Italie, via Energia SpA).

Cet accord prévoit la création d'une « joint-venture » (60 % Poweo / 40 % Verbund) dédiée à l'investissement dans la production d'électricité en France. L'objectif de cet accord, est de financer la construction à terme de 1 200 MW, dont une première centrale CCGT de 412 MW, prévue pour 2008 à Pont-sur-Sambre (Nord) et dont la construction est confiée à Siemens. Au travers de ce partenariat, Poweo procède également à une augmentation de capital de 39 M€, financée par Verbund, qui prend ainsi place au capital de Poweo (25% à terme).

Toujours ambitieux, Poweo a récemment présenté un nouveau plan industriel prévoyant un investissement de 3 400 MW à l'horizon 2012, dont 600 MW d'énergies renouvelables. Les premiers investissements dans l'éolien ont été annoncés fin 2006 (10 MW en Moselle, et une participation de 24,5% dans une ferme éolienne de 11,5 MW dans la Meuse)²¹⁶ Un projet de terminal méthanier à Antifer (Port Autonome du Havre) est également annoncé pour un investissement de près de 500 millions d'euros, en association avec CIM – Compagnie Industrielle et Maritime.

²¹⁶ Poweo. Communiqué de presse du 07/11/06. Poweo s'engage dans l'éolien.

En 2005, le Chiffre d’Affaires de Poweo s’est élevé à 169 M€ (contre 20 M€ en 2004) et le déficit à 21 M€ (contre 4,9 M€ en 2004). En 2006, Poweo espère réaliser un CA de 220 M€²¹⁷ et compléter son portefeuille, qui comptait à fin septembre 76 300 clients électricité et 3 700 en gaz.

Direct Energie, après avoir obtenu un nouveau financement de 8 millions d’euros fin 2005 (soit un total de 15 M€ collectés depuis son démarrage en 2003), revendiquait pour sa part 60 000 sites clients et un CA de 40 millions d’euros (début 2006).

En Mai 2006, après des négociations avec Electrabel, Groupe Suez et EON²¹⁸, un nouvel investisseur fait son entrée au capital de Direct Energie : le Groupe de négoce international LouisDreyfus, déjà présent en France dans l’opérateur Télécom NeufCegetel a pris une participation majoritaire dans l’entreprise.

Ces stratégies spécialisées et agressives apparaissent donc comme originales au regard des différents comportements d’acteurs sur le marché de l’électricité en cours de libéralisation. Ainsi, les acteurs les plus agressifs ont été ceux qui avaient le moins de moyens, et qui se sont positionnés sur un segment de marché des plus difficiles. Dans un contexte de hausse des prix, les détaillants « low cost » n’ont pas réussi à maintenir leur indépendance et ont du largement modifier leurs stratégies pour s’adapter à une activité de commercialisation peu rentable. Cependant d’un point de vue entrepreneurial et financier, ces projets restent malgré tout remarquables.

L’ouverture du marché des clients résidentiels prévue pour le 1^{er} juillet 2007, devrait donner une nouvelle valeur à ces fournisseurs spécialisés.

²¹⁷ Poweo. Communiqué de presse du 26/10/06. Chiffre d’affaires 9 mois multiplié par 3, Préparation des prochaines étapes du plan industriel.

²¹⁸ Les Echos du 31/03/06. E.ON sur les rangs pour acheter Direct Energie.

Résumé et conclusion des Chapitres 4, 5 et 6

En racontant l'histoire des trois principaux acteurs du marché français de l'électricité entre 1999 et 2006 que sont EDF, Electrabel et Endesa, nous avons voulu rassembler les éléments empiriques nécessaires pour conduire une analyse de la dynamique concurrentielle de ce secteur.

Ainsi, chacun de ces trois grands acteurs européens a conduit en quelques années, une stratégie ambitieuse d'adaptation à ce nouveau monde de l'énergie libéralisé. Devant quitter le calme du monopole pour entrer dans la tempête de la concurrence, ces producteurs et fournisseurs d'électricité ont su construire une présence européenne sélective tout en protégeant leur propre marché domestique. Découvrant le potentiel de nuisance d'une forte agressivité concurrentielle au sein de ce secteur, le développement d'une compétition multimarchés a cependant engendré l'apparition d'une retenue mutuelle et l'établissement de nouvelles sphères d'influences.

Complétée l'étude des trajectoires stratégiques et marketing des autres anciens monopoles et de nouveaux entrants, nous disposons maintenant d'une vision détaillée des mouvements concurrentiels sur ce marché.

Chapitre VII : Synthèse et discussion des résultats de la recherche

La démarche du chercheur ne consiste pas seulement à recueillir et à structurer des données, en effet, leur donner un sens et les mettre en perspective font également parties intégrantes de ses missions.

Nous proposons ainsi de mettre en perspective les études de cas des acteurs sélectionnés pour ainsi mieux comprendre la dynamique concurrentielle observée dans ce secteur en cours de libéralisation.

L'utilisation des séquences stratégiques multidimensionnelles (Dumez & Jeunemaître, 2005a) nous permet d'articuler cette analyse. Ces résultats sont ensuite discutés au regard de nos questions de recherche initiales.

Section 1 : La synthèse de nos résultats de la recherche

- 1.1) La séquence 1999 – 2002 : Développement, Diversification et Concurrence
- 1.2) Le point d'inflexion stratégique : 2002/2003
- 1.3) La séquence 2003 – 2006 : Consolidation, Concentration et Institutionnalisation

Section 2 : La discussion de nos résultats

- 2.1) Les discussions théoriques autour des questions et des propositions de recherche
- 2.2) De l'analyse des comportements concurrentiels d'anciens monopoles sur un marché en cours de libéralisation

Section 1 : La synthèse de nos résultats de la recherche

Pour structurer ces résultats de recherche, nous avons construit les séquences stratégiques multidimensionnelles des principaux opérateurs intervenants sur le marché français de l'électricité entre 1999 et 2006.

Nous avons identifié deux séquences stratégiques au sein de cette période de référence. La première période couvre les années de 1999 à 2002, la seconde la période allant de 2003 à 2006.

1.1) La séquence 1999 – 2002 : Développement, Diversification et Concurrence.

La première période (1999 - 2002) est caractérisée par les mots clés suivants : Développement, Diversification & Concurrence. Ils concernent l'ensemble de la période mais peuvent également être affectés à chacune des dimensions de la séquence, c'est-à-dire les « stratégies sur le marché », de « définition de marché » et « hors marché » (cf. Tableau 43).

Tableau 43 : La séquence stratégique multidimensionnelle 1999 - 2002

Multi-dimensionnalité des stratégies	1946	1996	1999	2000	2001	2002	2003
Stratégies sur le marché	Monopole de EDF en France	Fin de la privatisation d'Endesa	EDF / Vêrs le Client Création des activités de Trading - EDF/ Louis Dreyfus - GDF / Société Générale - Endesa / Morgan Stanley	EDF / Vêrs le Client Création des activités de Trading - EDF/ Louis Dreyfus - GDF / Société Générale - Endesa / Morgan Stanley	Endesa prend 30% de la SNET EBL crée Énergie du Rhône avec la CNR	Partenariat EBL / SHEM	Partenariat EBL / SHEM
	Stratégies de définition de marché	Principe de Spécialité	Principe de Spécialité	Ouverture du marché aux grands clients : arrivée des nouveaux entrants Fort développement international des grands acteurs européens : EDF : Amérique Latine, UK, All. Italie, Esp... Endesa : Amérique Latine, NL, FR, IT, All, Pol... + stratégie multi-utilities : Télécoms AUNA Suez - Lyonnaise prend le contrôle de Tractebel	Ouverture du marché = forte baisse des prix	Partenariat EDF / SPE en Belgique Endesa => Electrogen IT ENEL => Viesgo ES Intégration des actifs de Tractebel	Difficultés financières de nombreux opérateurs
Stratégies hors-marché	État actionnaire	UE : Politique de concurrence	Négociation en France pour l'achat d'actifs de production (SNET, CNR, Shem)	Négociation en France pour l'achat d'actifs de production (SNET, CNR, Shem)	Négociation en France pour l'achat d'actifs de production (SNET, CNR, Shem)	Création de Powermix (Euronext, RTE, Elia, EDF, EBL, Endesa...)	Création de Powermix (Euronext, RTE, Elia, EDF, EBL, Endesa...)
	UE : Politique de concurrence	UE : Politique de concurrence	Lobbying français / UE : Ouverture avec 1 an de retard du marché français	Lobbying français / UE : Ouverture avec 1 an de retard du marché français	Lobbying français / UE : Ouverture avec 1 an de retard du marché français	Enquête Parlementaire Gestion Entreprises Publiques Projet Eutilia (e-achats) & Pacte d'Assistance des grands acteurs européens	Enquête Parlementaire Gestion Entreprises Publiques Lobbying / UE Directive de 2003

1.1.1. Les stratégies sur le marché : Le développement

L'ouverture du marché

L'année 1999 apparaît comme le réel point de départ de l'ouverture des marchés européens de l'électricité. C'est en effet à cette date qu'officiellement la libéralisation est lancée. Si en France à cette époque, la loi n'a pas été encore votée, la directive européenne prévoit pour sa part que les grands clients éligibles européens (>100 GWh/an) peuvent dès 1999, choisir librement leurs fournisseurs. Les premiers fournisseurs étrangers font ainsi leur apparition sur le marché français : l'allemand HEW, le belge Electrabel, l'espagnol Endesa, le suisse ATEL... Souvent depuis leurs sièges centraux dans leur pays, ils démarchent leurs premiers clients français avant de s'implanter directement sur le marché français.

Pour conquérir ces nouveaux clients, de nouvelles offres commerciales sont élaborées par les nouveaux opérateurs. Les activités de « trading » (négoce : achat pour revente) se développent fortement. Parfois associés à des banques (Société Générale, Morgan Stanley) ou des sociétés de négoce (Louis Dreyfus), les grands électriciens se lancent progressivement dans les activités de négoce (trading) de l'énergie. Fonction stratégique sur un marché ouvert, les activités de trading assurent aux opérateurs une meilleure valorisation de leurs actifs de production ainsi qu'une meilleure couverture de leurs risques d'approvisionnements.

Le démarrage d'un marché européen

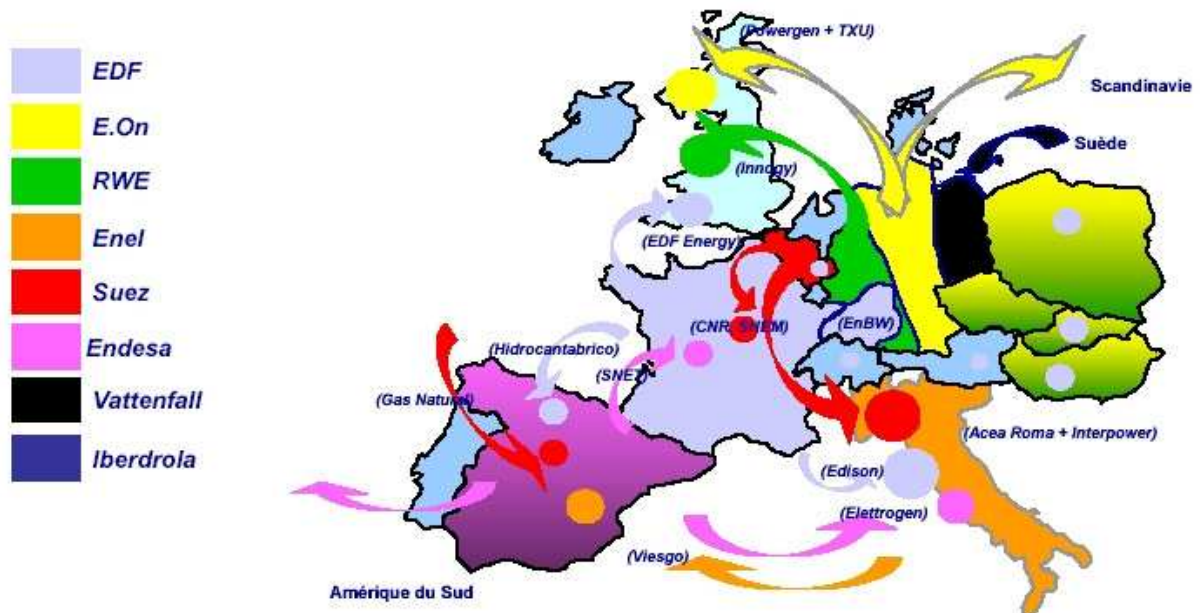
L'ouverture des marchés européens de l'énergie apparaît comme une formidable opportunité de développement. Certains acteurs (EDF, Suez/Tractebel, Endesa, Enel, EON) visent d'ailleurs au-delà des frontières européennes et s'implantent jusqu'en Amérique du Sud et du Nord, ou encore en Asie.

Les grandes opérations restent cependant majoritairement européennes, mais parfois tout azimut : Scandinavie, Royaume-Uni, Europe du Nord, du Sud ou même de l'Est... La course aux acquisitions est lancée et les nouveaux investissements, rachats, alliances et autres « joint-ventures » se multiplient (cf. Figure 68). Ainsi, Electrabel se développe sur les Pays-Bas, le Luxembourg, l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne. Elle récupère notamment les actifs européens de sa maison mère Tractebel qui est progressivement intégrée à Suez.

Endesa s'implante en France via la Snet et en Italie en récupérant des actifs cédés par l'Enel. L'Enel prend pied réciproquement en reprenant Viesgo en Espagne. EDF qui s'est déjà

implanté en Angleterre, poursuit ses investissements en Allemagne (EnBW), en Italie (Edison) et cherche à s'implanter en Espagne (HidroCantabrico) et en Belgique (via la SPE notamment).

Figure 68 : Les prises de positions des grands électriciens en Europe



(Source : EDF. Rapport de la Commission Roulet sur le projet industriel et financier d'EDF. Annexes. Séance du 30/09/04)

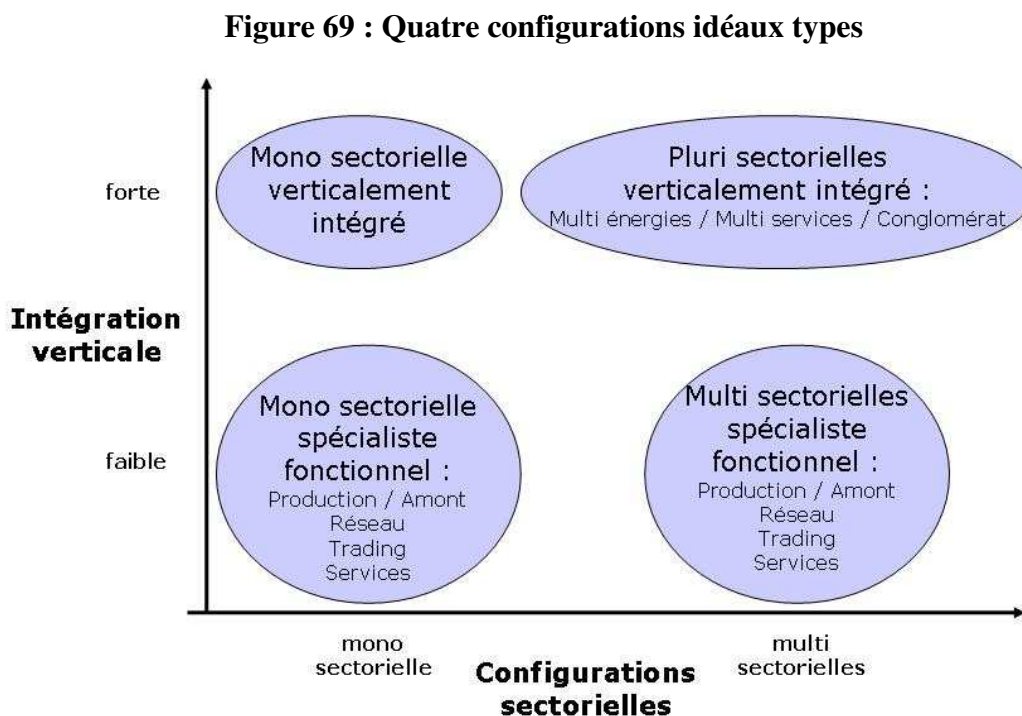
Très rapidement, avec l'ouverture du marché et la possibilité pour les grands producteurs d'aller conquérir de nouveaux clients en dehors de leurs anciennes frontières, une forte concurrence se développe sur les principaux marchés européens. De leurs cotés, les très grands consommateurs d'électricité, qui sont les premiers à pouvoir changer de fournisseurs, bénéficient alors d'une très importante baisse de prix (de moins 20 à moins 50 %).

Après quelques mois de concurrence féroce, les acteurs américains (TXU, Mirant, Dynergy) qui avaient pris positions en Europe, notamment au Royaume-Uni et en Allemagne, quittent progressivement le vieux continent et se replient sur leurs terres d'origines. En effet, associée à la difficulté de pénétrer le marché européen, la faillite retentissante de la société américaine Enron fin 2001, puis celle de Dynergy en 2002, enfin la crise du marché électrique Californien ont largement fragilisé les développements européens de ces acteurs américains.

1.1.2. Les stratégies de définitions de marché : La diversification

Durant cette première période d'ouverture du marché et de développement, l'heure est alors, pour la majorité des acteurs de l'industrie, à la prise de positions à l'international et à la diversification.

Au regard des mouvements d'intégration verticale et des présences sectorielles, Finon & Midttun (2004) identifient quatre configurations idéaux types pour les opérateurs du gaz et de l'électricité (cf. Figure 69).



(Source : D'après Finon & Midttun, 2004)

Ainsi, les quatre principales configurations stratégiques proposées sont :

- l'opérateur mono sectoriel verticalement intégré (ex : EDF avant 1999)
- l'opérateur mono sectoriel spécialisé (ex : la Snet, avant 1999, RTE aujourd'hui)
- l'opérateur multi services intégré (plus ou moins homogène) (ex : Suez en 2000)
- l'opérateur multi secteurs mais spécialisé fonctionnellement (ex : les négociants Cargill ou LouisDreyfus en 2001)

Les mouvements stratégiques principalement opérés par les acteurs à cette époque sont en effet à la fois l'intégration verticale et pour les plus grands, la diversification sectorielle.

Les tentatives de convergence d'activités

L'ambition, alors manifestement très forte, est de constituer des groupes multi-services (multi-utilities) (cf. Tableau 44). Les grands groupes allemands (EON, RWE) qui sont en train de se constituer suite à une série de fusions - acquisitions d'envergures sur leur marché domestique et au Royaume-Uni sont présents dans l'électricité, le gaz, l'eau, les déchets et parfois la construction et les services. Suez- Lyonnaise des Eaux, à l'instar de Vivendi (ex-Compagnie Générale des Eaux), est aussi présent dans l'énergie et les services énergétiques, l'eau, les déchets ainsi que dans la communication (TV, Télécoms). L'espagnol Endesa et l'italien Enel présents dans l'électricité, ont également choisis d'investir dans les télécommunications via respectivement Auna et Wind. Seuls EDF et Gaz de France n'ont pas réellement pu procéder à des investissements de diversification du fait du « principe de spécialité » les en empêchant.

Tableau 44 : Les mouvements stratégiques des « utilities » européennes

Acteurs (marché domestique)	Nouvelles positions Électricité	Nouvelles positions Gaz	Services - Eau - Télécoms
EDF (France)	UK : LondonElec + TXU+ Seeboard (98-02 : 2,7+1,7+2,2G€) DE : EnBW IT : Edison / Eurogen (01-05 : 5G€)	DE : GVS EnBW/Eni (02) IT : Edison Gas	FR : Dalkia
Electrabel/Suez (Belgique/France)	NL : Epon (00 : 2,2G€) FR : CNR (03), SHEMA (05), CCGT Fos FR/BE : Projet Fusion Suez/GDF (06) IT : ACEA (02), Interpower (03) ES : (Part. Hidrocantabrico, Iberdrola), CCGT BE : OPA Suez / Electrabel (03-05)	US : Cabot LNG (00 : 0,7G€) BE : Distrigaz ES : GasNatural (03)	FR : Intégration au Groupe Suez (Général des Eaux, Noos, Sita, Elyo...) FR/BE : Projet de Fusion Suez/GDF (06)
Endesa (Espagne)	FR : SNET (00-04) IT : Endesa Italia, Elettrogen	ES : Endesa Gas IT : Livourne GNL (05)	ES : Auna (télécoms - cédé 05)
Enel (Italie)	ES : Viesgo (01 : 2,1G€) ES : UnionFenosa Renovables SO : Slovenske Elektrane	IT : Camuzzi IT : Brindisi GNL	IT : Wind (télécoms - cédé 05) IT : Marcotti (déchets)
E.ON (Allemagne)	UK : Powergen (01 : 15,5G€) + TXU + Midlands SE : Sydkraft (01 : 8,1G€) + Granninge ES : Endesa OPA (06?)	DE : Ruhrgas (03 : 10,3G€), Thüga, Heingas RO : Distrigaz Nord (05) HO : MOL Gas (06)	DE : Gelsenwasser (Eau -cédé 03)
RWE (Allemagne)	DE : VEW (00 : 4 G€) UK : Innogy (02 : 8,5 G€)	DE : Thyssengas (03) TC : Transgas (01)	UK : Thames Water US : American Water
Gaz de France (France)	FR : Gaselys, DK6, CCGT Fos, (Snet ?) FR/BE : Projet de Fusion Suez/GDF (06) BE : ALG, SPE UK : Shutton	DE : Preussag (03 : 1G€) IT : Italcogim (03), Arcalgaz RO : Distrigaz Sud (05)	FR : Cofatech FR/BE : Projet de Fusion Suez/GDF (06)
GasNatural (Espagne)	ES : Actifs Repsol (01), Projet fusion GN Iberdrola (03), Endesa OPA (06?)	ES : GN Respol GNL IT : Brancato (04)	
ENI (Italie)	IT : EniPower	IT : Italgas DE : GVS EnBW/Eni (02) ES : UnionFenosa Gas (02 : 0,5G€)	

(Source : Complété d'après EDF. Rapport de la Commission Roulet sur le projet industriel et financier d'EDF. Annexes.

Séance du 30/09/04 + Chevalier J-M. & Rapin D., Les réformes des industries électrique et gazière, p.71.

Institut de l'Entreprise, Juillet 2004.)

1.1.3 Les stratégies « hors – marché » : La concurrence

Une politique européenne...

Suite à la libéralisation, chaque acteur se sait maintenant exposé aux actions concurrentielles de ses anciens voisins et partenaires. Le temps des monopoles est maintenant révolu. Les institutions européennes et nationales s'organisent pour mettre en œuvre le programme défini par la directive européenne de 1996. Si certains pays plus favorables à l'arrivée de la concurrence, ont décidé d'ouvrir rapidement leurs marchés à 100% comme l'Allemagne et l'Espagne, certains comme la France ou la Belgique, disposant d'un unique monopole intégré, procèdent par un lent et progressif abaissement du seuil d'éligibilité. Le calendrier d'application de l'abaissement de ces seuils est lui-même l'objet de négociations politiques importantes comme l'a montré le sommet européen de Barcelone en 2002.

...Face à des stratégies nationales

L'enjeu est important pour les anciens monopoles nationaux qui entendent sur leur marché domestique, notamment professionnel et résidentiel, les attaques de nouveaux concurrents.

Les relations entre les grands acteurs et les instances politiques sont très nombreuses. En France, EDF réussit à faire traîner le processus d'ouverture de son marché national. Dans le même temps, les négociations pour la récupération des rares actifs disponibles sont gérées par les plus hautes instances politiques. La détention de moyens de production localisés sur le marché ciblé est en effet un facteur clé de succès pour réussir une implantation commerciale à long terme sur un marché en cours d'ouverture. Les réseaux relationnels de Suez sont ainsi très utiles à Electrabel pour mettre au point les accords de coopération puis de participations avec la Compagnie Nationale du Rhône (CNR) et la Société Hydroélectrique du Midi (SHEM).

Les structures de productions en France sont comparativement aux autres pays européens très compétitives du fait essentiellement d'installations nucléaires et hydrauliques très importantes. Ainsi, les structures de prix sur les marchés voisins, mais aussi les capacités d'interconnexions et les volumes disponibles localement sur les bourses d'échanges ou auprès de producteurs locaux sont de réelles barrières à l'entrée sur le marché français.

Enfin, les instances de régulations sont progressivement créées pour surveiller l'ouverture du marché et contrôler la concurrence qui se met également place. La Commission de Régulation

de l'Electricité, (qui devient par la suite « de l'Energie », suite à l'intégration de la compétence gazière) est ainsi installée en France en 2000.

Certes concurrents, les grands opérateurs électriques développent en parallèle, une approche concertée des grandes questions et menaces qui pèsent sur le marché européen de l'énergie en cours de constitution. Le syndicat des producteurs d'électricité européen (Eurelectric) est ainsi un lieu de rencontres et d'échanges pour les acteurs du secteur. Plus localement, prévue par la loi de février 2000 et représentant les employeurs de la branche des Industries Electriques et Gazières (IEG), l'Union Française de l'Electricité (UFE) est créée en décembre 2000. En charge des négociations syndicales concernant les accords de branche, l'UFE traite également des questions économiques et industrielles liées à la mutation du secteur. Les principaux acteurs du marché français de l'électricité y sont directement présents (EDF, CNR, SHEM, Electrabel-SUEZ, La Snet, GdF/DK6 ...). En 2001, les grands gestionnaires de réseau de transports en France et au Bénélux, associés aux grands producteurs et à d'importantes banques créent Powernext SA, la bourse française de l'électricité. Pour sa part, le Trading d'énergie en Europe s'organise alors autour d'une association sectorielle (EFET – European Federation of Energy Traders).

Un des points essentiels pour les anciens monopoles est alors de maîtriser au mieux ce phénomène nouveau et perturbateur qu'est la libéralisation. L'implication institutionnelle des acteurs à cette nouvelle dynamique leur permet ainsi d'accélérer ou de retarder certaines échéances et décisions et ainsi de s'adapter au mieux à la situation.

1.2. Le point d'inflexion stratégique : 2002 / 2003.

Nous avons retenu l'année 2003 comme année de césure pour plusieurs raisons, relevant tant d'un contexte institutionnel (hors marché) que d'éléments plus commerciaux (sur le marché ou définition de marché).

D'un point de vue institutionnel :

- En Europe, une nouvelle directive (2003/54/CE abrogeant la directive de 1996) est mise en œuvre par la Commission Européenne.

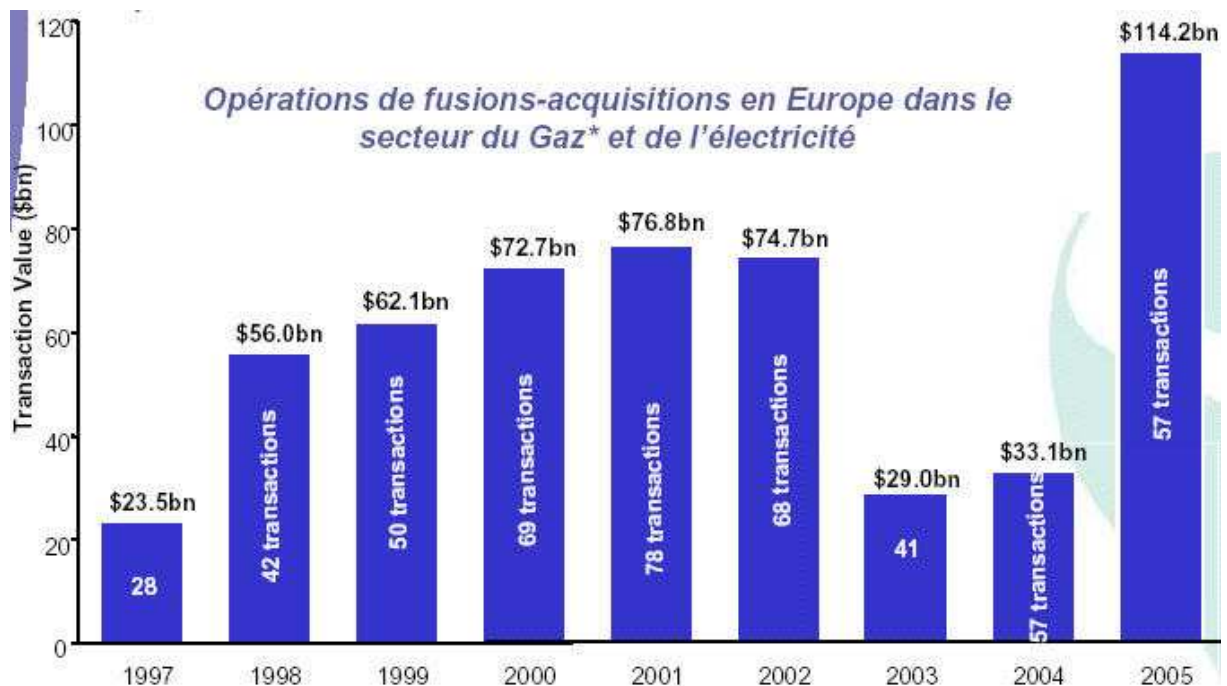
- En France, il s'agit d'un abaissement de seuil d'éligibilité (passage de 16 à 7 GWh/an).
- Suez monte progressivement au capital d'Electrabel et dépasse les 50%.
- Plus globalement, la question de la dérégulation des marchés de l'énergie prend le devant de la scène (black-out en Amérique du Nord et en Italie, à Londres, Stockholm..., problème des centrales nucléaires EDF suite à la canicule, retour des questions sur la sécurité d'approvisionnement et sur l'indépendance énergétique...).

Sur le plan commercial :

- Les grands électriciens mettent en place des restructurations et cherchent à sortir des difficultés financières, issues du développement international et de la diversification.

Le rythme et l'ampleur des fusions-acquisitions durant l'année 2003 changent en effet très brusquement (cf. Figure 70). Les nouvelles pressions financières imposées notamment par la Bourse et les analystes financiers réduisent drastiquement les marges de manœuvres des opérateurs et les orientent vers un retour au « cœur de métier » (pure player énergie).

Figure 70 : Opérations de fusions-acquisitions en Europe dans le secteur du gaz et de l'électricité

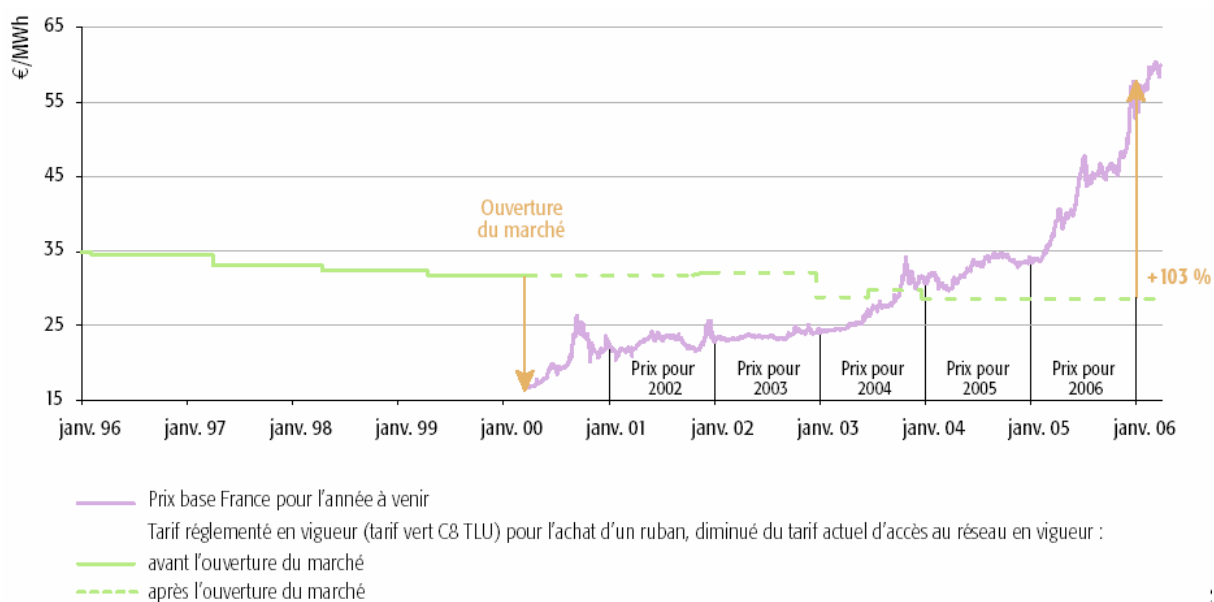


(Source : Jean Marie DAUGER. Gaz de France. L'ouverture du marché du gaz naturel en Europe)

Présentation du 02/02/06 à l'Institut Français du Pétrole. (données: source Herolds).

- La courbe des prix de marché change également de position (cf. Figure 71). Le « prix de marché » européen repasse au dessus des « tarifs régulés ». En France, le marché libéralisé devient alors moins intéressant que le « tarif régulé » appliqué par l'ancien monopole.

Figure 71 : Comparaison entre le tarif et le prix de marché de l'électricité pour un grand site industriel-type au tarif vert



Prix hors-taxes en euros courants, au 1^{er} janvier 2006, hors acheminement, hors CSPE.
 (Source : CRE Rapport d'activité 2006, p.65)

- N'arrivant pas à s'implanter durablement sur le marché français (coût d'approvisionnement en hausse, forte concurrence commerciale...), TotalFinaElf, RWE et FMB-BKW se retirent de la fourniture d'électricité aux clients éligibles.
- C'est l'année qui précède l'ouverture du marché des professionnels au 1^{er} juillet 2004.
 Les opérateurs s'y préparent :
 - o EDF lance de nouvelles marques « EDF Entreprise » & « EDF Pro »
 - o Electrabel monte au capital de la CNR et met en œuvre son partenariat avec la SHEM.

1.3. La séquence 2003 – 2006 : Consolidation, Concentration, Institutionnalisation

La deuxième séquence stratégique s'étend entre l'année 2003 et celle de 2006 (cf. Tableau 45). Les mots clés que nous avons sélectionnés pour caractériser cette période sont : Consolidation, Concentration et Institutionnalisation. Ils définissent les grandes tendances de la période dans son ensemble et nous servent également de clés de lecture pour les trois dimensions étudiées.

Tableau 45 : La séquence stratégique multidimensionnelle 2003 - 2006

Multi-dimensionnalité des stratégies	Consolidation - Concentration - Institutionnalisation			
	2003	2004	2005	2006
Stratégies sur le marché	<p>EDF Nouvelles offres Entreprises & Pro</p> <p>Total, RWE & FMB se retirent du marché français</p> <p>EBL monte à 49% de la CNR</p> <p>Hausse des Prix...</p>	<p>Développement des offres vertes</p> <p>Endesa monte à 65% de la SNET</p> <p>Nouvelle Marque EBL, Groupe SUEZ</p>	<p>EDF nouveau logo</p> <p>EDF / GDF Offres Gaz-Elec</p> <p>Très forte hausse des Prix...</p> <p>Accord Poweo / Verbund CCGT Pont/Sambre</p>	<p>EDF renforce sa stratégie élec/gaz</p> <p>Projet de fusion SUEZ - GDF</p>
	<p>Recentrage des investissements sur l'Europe</p> <p>Consolidation des positions. Investissements plus sélectifs</p> <p>Démembrement / ENEL : EDF, EBL & Endesa => en Italie</p> <p>Suez dépasse les 50% dans EBL</p> <p>Fin des stratégies Multi-Utilities, mais Renforcement des stratégies de convergence Gaz - Electricité</p>	<p>Partenariats GdF - Centrica avec SPE, à la place d'EDF</p> <p>Ouvverture du marché des Professionnels</p> <p>OPA SUEZ/EBL</p> <p>OPA hostile GasNatural / Endesa</p> <p>ENEL en France ?</p>	<p>LouisDreyfus rachète Direct Energie</p> <p>OPA hostile E.ON / Endesa</p>	<p>Suez GDF rachète Direct Energie</p>
Stratégies hors-marché	<p>CRE : GTE & GTG 2004</p> <p>Projet nouveau réacteur nucléaire EPR</p> <p>Multiple « black-out » en Europe & aux USA...</p>	<p>EDF : EPIC => SA</p> <p>Commission Roulet</p> <p>Plaintes puis négocia^a avec les Electro-intensifs...</p> <p>Enquête sur Prix de l'éleo. CG-Mines & Inspec^a. Finances</p>	<p>GDF en Bourse</p> <p>EDF en Bourse</p> <p>UE / Enquête sectorielle DG CONC</p>	<p>Suez GDF Lobbying / UMP Débat Privatisation</p> <p>Menace ENEL... Matignon soutien Projet Suez GDF</p>
		<p>Négociations FR/IT - EDF/ENEL puis accord / Edison</p>		

1.3.1. Les stratégies sur le marché : La consolidation

Restructuration et objectifs de rentabilité

Les années de concurrence et de développement ont été très coûteuses pour les opérateurs. Les indicateurs économiques et notamment financiers se sont particulièrement dégradés et certains sont passés au rouge. Les dettes s'envolent et les résultats déclinent dangereusement. Une vive concurrence sur les prix entre 1999 – 2002 ainsi que les crises économiques en Amérique Latine, ajoutées à un contexte environnemental plus difficile (ralentissement économique après le 11 septembre 2001, l'effondrement de la bulle Internet et de la nouvelle économie) ont directement affecté les activités et la rentabilité des grands opérateurs. Après des années d'actions et d'affrontements concurrentiels, le climat est alors pour chacun, au rétablissement d'une santé économique et financière plus solide. Ainsi, les plans d'économies et de réduction de coûts se multiplient (Optimax/Suez, Gagner Ensemble/EDF, Transform2003/EBL, nouveau plan stratégique/Endesa...).

Sur le marché français, la percée des nouveaux entrants sur le segment des grands comptes se stabilise voire décline avec le retrait de certains opérateurs. Le potentiel de prospection pour les fournisseurs s'est certes élargi grâce à l'abaissement du seuil à 7GWh en 2003, mais la plupart des cibles intéressantes, c'est-à-dire les grands consommateurs, ont déjà été approchées depuis l'ouverture du marché. Dans un contexte de « prix de marché » en hausse voire ensuite supérieur au tarif régulé, les candidats au marché libéralisé se font rares. Si certains acteurs comme RWE, Total, ou BKW décident de quitter le marché français faute d'avoir pu s'y implanter sérieusement, en revanche ceux qui ont réussi une implantation commerciale significative stabilisent leurs positions : Electrabel en partenariat avec la CNR, La Snet avec Endesa mais aussi l'allemand HEW et le suisse ATEL font partie des fournisseurs présents.

Plus particulièrement, Electrabel et Endesa ont en effet réussi à s'imposer sur le marché français grâce à la prise de contrôle d'actifs de production. Si durant les premières années, il s'agissait juste de prises de participations minoritaires (Endesa/Snet) ou de création d'entreprise commune (Energie du Rhône – EBL/CNR), après 2003, ces relations se renforcent. En quelques mois Electrabel monte à 49,9% du capital de la CNR, et prend une partie du contrôle opérationnel de sa filiale (2 directeurs généraux/3). Le partenariat avec la SHEM (valorisation de la production hydraulique) démarre dès 2003 puis se transforme en

2005, par une acquisition de 40% du capital, avec une option sur 40% complémentaires. Pour sa part, après les 30% acquis en novembre 2000, Endesa passe à 65% du capital de la Snet en septembre 2004.

Sphères d'influence et retenue mutuelle

La dynamique concurrentielle de cette nouvelle séquence stratégique est ainsi profondément différente de la précédente. En rationalisant les portefeuilles d'activités autour de métiers et de marchés plus limités, les grands opérateurs consolident leurs positions européennes. Le développement se fait à la marge via les têtes de ponts implantés sur quelques marchés plus ciblés (cf. Tableau 46). Les grandes manœuvres ralentissent et les premiers effets d'une compétition multimarchés se font sentir.

Tableau 46 : Positions concurrentielles et contacts multimarchés des électriciens européens : EDF, Electrabel, Endesa & Enel

Acteurs :				
Marchés :				
France	#1 EDF	#2 Electabel, Suez CNR, Shem, Distrigaz	#3 SNET, Endesa Energia	Projets (EPR, SNET) Projet (?) OPA / Suez
Belgique Benelux	EDF Belgium (SPE 01-03)	#1 Electrabel	(NRE & REMU 00-02)	Projet (?) OPA / Suez
Espagne	EDF Ibérica Hispaelec (HidroCantabrico 01-03)	EBL Espana (HidroCantabrico 00-01, Iberdrola 03)	#1 Endesa	#5 Enel Viesgo EUFR Enel Union Fenosa Renovables
Italie	#2 Edison	#4 ACEA Electrabel Interpower	#3 Endesa Italia Elletrogen	#1 Enel

En gras : Position forte (commerciale et/ou production). Entre parenthèse : implantation/participation temporaire (années).

Les anciens monopoles ont pu découvrir les lois du marché et les actions de la concurrence au cours des premières années de libéralisation. Après s'être rencontrés sur plusieurs marchés, ils stabilisent leurs positions durant la période 2004 – 2006.

Ainsi sur le segment des clients professionnels, éligibles depuis le 1^{er} juillet 2004, peu d'opérateurs, détaillants notamment, ont réellement réussi à prendre position principalement du fait de la très forte hausse des prix sur les marchés de gros. Ne souhaitant pas s'affronter

directement, les grands producteurs d'électricité européens restent en effet très en retrait sur ce segment. Les seuls véritables concurrents sur ce segment sont précisément les nouveaux entrants sur le marché de l'électricité : de jeunes « start up » « low cost » et l'ex-monopole du gaz (Gaz de France).

Poweo et Direct Energie sont en effet les deux principaux nouveaux entrants « low cost » à avoir réussi une percée significative sur le segment des petits clients professionnels, même si celle-ci reste en dessous de leurs plans d'affaires initiaux. Avec des offres commerciales simples et percutantes (prix, communication...), ils ont réussi à développer des marques et des portefeuilles de clientèle intéressants (70/80 000 clients, début 2006). La grande faiblesse de ces acteurs reste la fragilité de leurs approvisionnements et le financement d'une croissance soutenue, mais déficitaire. Dépendants des prix de marché, ils doivent pour être attractifs vendre à un prix inférieur au tarif régulé. Dès 2004, suite à l'augmentation des prix de gros et à la quasi stagnation des tarifs, l'équation devient impossible. Dans ces conditions de marché difficile, la question de la survie de ces nouveaux entrants est posée.

Après une tentative de rapprochement avec la Snet fin 2003, Poweo s'introduit en Bourse en février 2004 puis passe finalement, début 2006, un accord avec le producteur autrichien Verbund. Cet accord prévoit notamment un investissement commun dans une série de centrales de production d'électricité (turbine à gaz à cycle combiné) puis une montée de Verbund au capital du *low cost* français. Pour sa part, Direct Energie avec une longue phase de recherche de partenaire, réussit à séduire en mai 2006 le Groupe de négoce Louis Dreyfus, déjà présent sur le marché dérégulé des télécoms, qui prend alors les 2/3 du capital. Ces accords capitalistiques permettent ainsi à ces opérateurs d'assurer la poursuite de leur croissance.

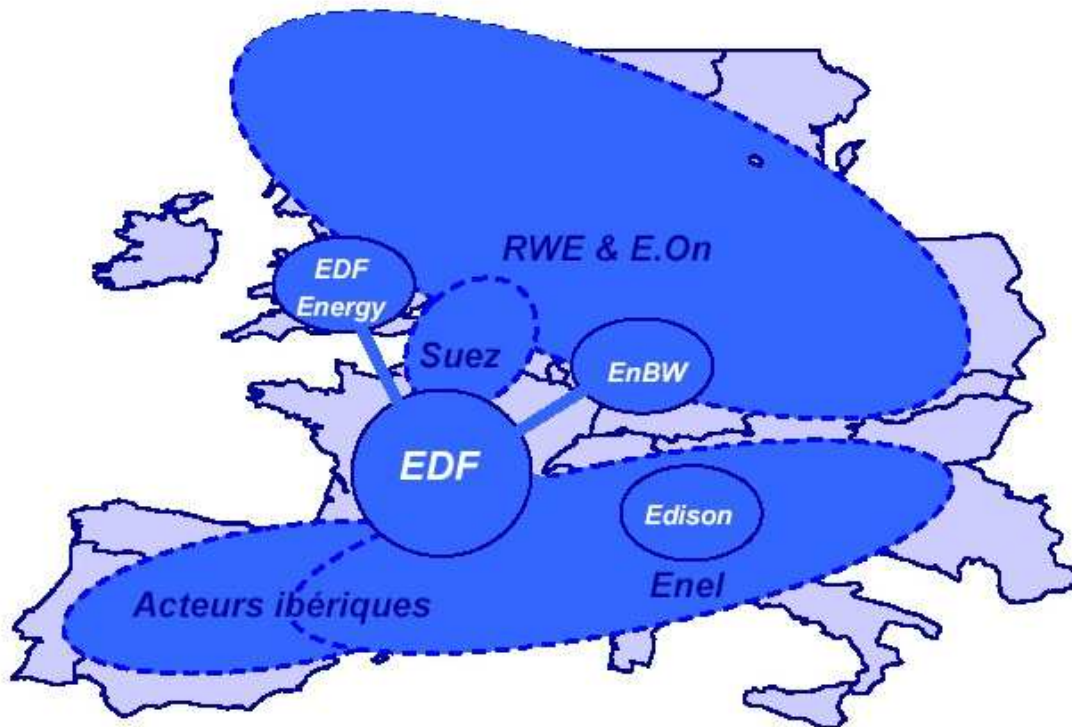
Le dernier acteur à avoir développé un portefeuille de petits clients en électricité est un nouvel entrant sur ce marché : Gaz de France. Le développement sur le marché de l'électricité est une question de survie pour l'ex-monopole du gaz. En effet, tous les clients de GDF sont aussi des consommateurs d'électricité et face au développement d'offres mixtes gaz - électricité, Gaz de France ne peut pas se permettre d'être absent sur ce créneau.

Globalement, cette période reste caractérisée par un environnement commercial incertain où les prix de marché augmentent très fortement. Aucun grand acteur ne tente de faire son entrée sur un marché pourtant officiellement libéralisé, les marges de manœuvre des nouveaux entrants restent en effet très étroites. Cependant les opérateurs producteurs déjà en place ne s'en plaignent pas et profitent de cette période pour améliorer très sensiblement leurs résultats

financiers et financer d'importantes acquisitions complémentaires, en Europe et dans une logique de convergence gaz - électricité.

Les sphères d'influences permettent alors de remplacer les anciennes barrières de l'époque des monopoles légaux (cf. Figure 72).

Figure 72 : Les sphères d'influences des grands opérateurs européens (vu par EDF)



Source : EDF. Rapport de la Commission Roulet sur le projet industriel et financier d'EDF. Annexes. Séance du 30/09/04.

1.3.2. Les stratégies de définition de marché : La concentration

Après une période de développement tout azimut et de dégradation des résultats financiers, la période 2003 – 2006 est caractérisée par une forte tendance au recentrage à la fois sur les activités gaz & électricité et géographiquement sur le marché européen et certains pays en particulier.

Convergence gaz-électricité

La convergence « gaz – électricité » reste le principal mouvement d'évolution de l'offre des grands opérateurs. Les tentations de développement dans les télécoms voire même dans les métiers de l'environnement restent limitées ou sont progressivement abandonnées. En effet,

les allemands EON et RWE engagent une série de cessions d'actifs hors de leur cœur de métier, recentré maintenant sur l'énergie. Seul Suez reste encore actif dans ses métiers historiques de l'environnement (Eau, déchets) mais la croissance du groupe provient principalement des métiers de l'énergie. Concernant les télécoms, Endesa et Enel cèdent finalement l'un et l'autre en 2005 leurs participations dans leurs opérateurs mobiles ou fixes. Les disponibilités financières dégagées servent en effet à financer la croissance et des acquisitions ciblées sur les marchés électriques et gaziers européens.

Alors que la fusion imaginée en 2003 par le gazier espagnol Gaz Natural avec son compatriote électricien Iberdrola n'a pu aboutir, le mouvement de rapprochement entre ces métiers de plus en plus complémentaires se poursuit. Fin 2005, Gas Natural récidive en lançant une OPA hostile sur Endesa. Quelques semaines plus tard, début 2006, l'allemand EON, qui a déjà fusionné avec Rhurgas, entre dans le jeu et fait une contre OPA pour s'offrir lui aussi le leader espagnol de l'énergie, également bien implanté en France et en Italie, marchés où l'allemand est absent.

Coté italien, Enel cherche toujours à entrer en France via la SNET mais aussi et surtout via des actifs nucléaires. Mi-2005, un accord est trouvé avec EDF, qui cherche le déblocage des investissements en Italie (Edison). La contrepartie est un accord permettant à Enel de disposer de capacité de production, notamment nucléaire (via l'EPR), sur le marché français.

Après avoir pris progressivement le contrôle de sa filiale belge à la fin de l'année 2003, le groupe Suez lance durant l'été 2005, une OPA sur le capital encore flottant d'Electrabel. Cette opération permet ainsi au groupe franco-belge de piloter directement et de manière cohérente l'évolution des activités énergétiques de ses filiales (Electrabel, Distrigaz, Elyo, Endel...).

Enfin, concernant les anciens monopoles français, encore à l'écart dans ce mouvement de convergence sur leurs marchés domestiques, ils restent contraints par leurs « principes de spécialité » : l'électricité à EDF, et le gaz pour Gaz de France. La levée de ce principe durant l'été 2004, leur permet à l'un comme l'autre de compléter leur offre et de devenir ainsi officiellement concurrents directs sur le marché français.

Focalisation européenne

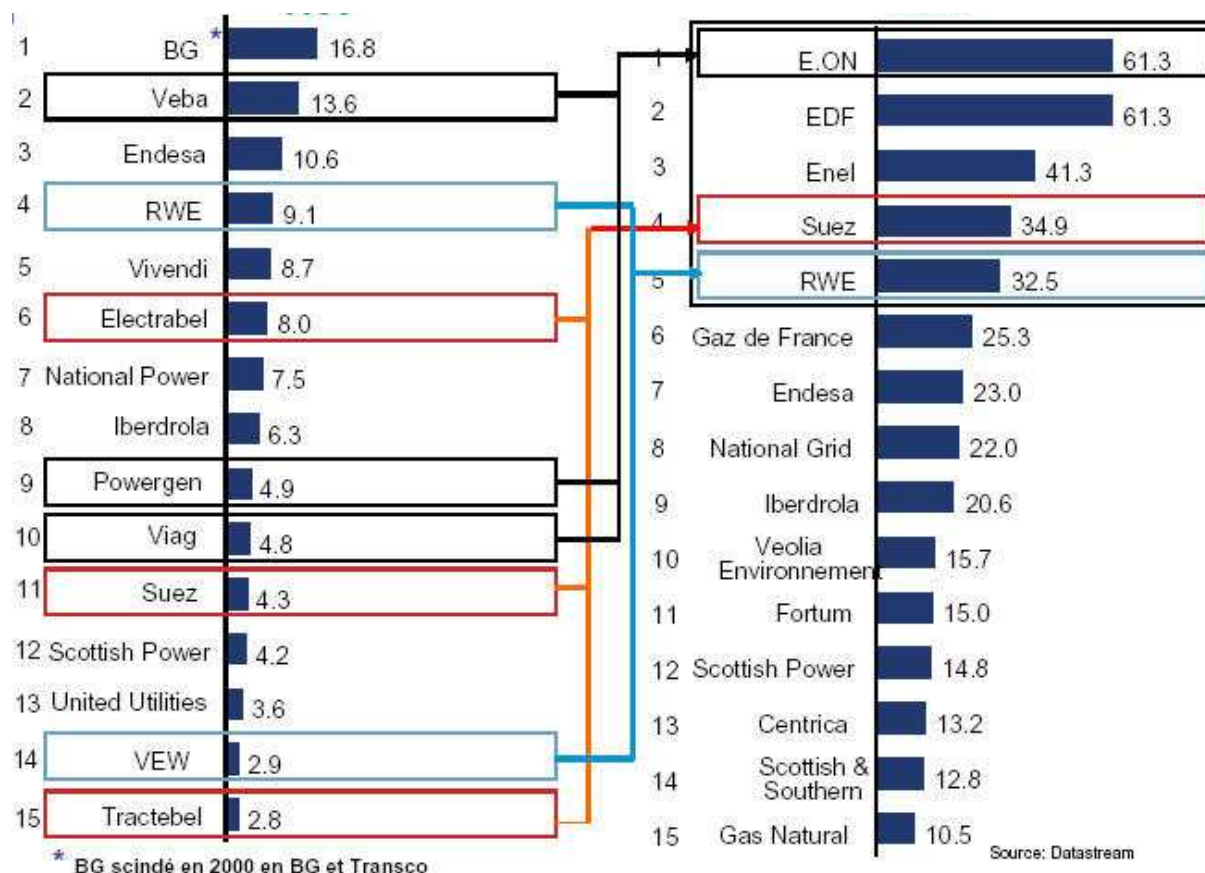
L'ensemble des acteurs concentre progressivement leurs investissements sur les marchés européens qui restent attractifs, car de tailles importantes, solvables et en croissance. EDF se désengage ainsi de nombreuses participations lointaines (Amérique Latine, Afrique) ou

isolées (Scandinavie) pour se recentrer sur ses marchés cibles. Après l'Angleterre et l'Allemagne, EDF prend finalement le contrôle de l'italien Edison et dans la foulée réorganise et développe ses positions sur le marché suisse (via Atel), contrôlant ainsi des marchés frontaliers et stratégiques.

Ce mouvement de retour à la focalisation touchant à la fois les métiers et leur localisation, laisse place en 2005 et 2006 à un mouvement de concentration. Les OPA géantes entre acteurs européens mettent le secteur en ébullition tant d'un point de vue économique que politique. La course à une « taille critique » devient alors le maître mot de ces groupes énergétiques.

Si comme le montre le classement ci-dessous (cf. Tableau 47), le paysage énergétique européen s'est déjà très fortement concentré entre 1996 et 2006, les années à venir s'ouvrent avec une nouvelle période de rapprochement d'entreprises.

Tableau 47 : Classement par capitalisation boursière (en Md€) en 1996 puis en 2006



(Source : Jean Marie DAUGER. Gaz de France. L'ouverture du marché du gaz naturel en Europe. Présentation du 02/02/06 à l'Institut Français du Pétrole)

1.3.3. Les stratégies « hors marché » : L'institutionnalisation

L'année 2004 a été officiellement une échéance importante de l'ouverture à la concurrence du marché européen de l'énergie avec notamment la libéralisation du marché pour tous les professionnels. Dans les faits, les positions des anciens monopoles sont restées fortes et se sont même renforcées.

Des stratégies politiques nationales

Les puissances publiques nationales ont en effet géré une situation délicate favorisant à la fois l'ouverture du marché, chère à la Commission Européenne, tout en défendant dans le même temps, leurs grands acteurs nationaux, notamment en France, en Allemagne, en Espagne ou en Italie. La création de champions nationaux reste en effet une question d'actualité dans le secteur très sensible de l'énergie. La forte hausse des coûts des matières premières et notamment du pétrole et du gaz a placé sur le devant de la scène la question du contrôle des grands opérateurs énergétiques. Le thème de la sécurité d'approvisionnement et l'indépendance énergétique restent d'actualité alors que le géant russe, via son bras armé « Gazprom », ambitionne de prendre pied en Europe occidentale.

La stratégie d'entreprise et la politique sont en effet très liées dans le secteur énergétique. Ainsi, le développement d'EDF en Italie passe par des rencontres au plus haut niveau : d'abord entre Ministres de l'Industrie, puis par l'intervention des Premiers Ministres de chaque pays. Chaque gouvernement soutenant le développement de son champion national, EDF a dû négocier directement avec l'Enel et l'Etat italien pour obtenir la levée du blocage de ses droits de vote dans le N°2 de la péninsule, Edison pourtant indépendant.

Encore sous une tutelle publique et politique, EDF et Gaz de France, bien qu'ayant obtenu leur changement de statut, doivent s'inventer un avenir sur le marché européen de l'énergie. Les mouvements à la tête de ces deux ex-monopoles marquent encore les liens entre ces entreprises publiques et la politique. Pierre Gadonneix, quitte la direction de GDF pour prendre celle de son principal concurrent (EDF) et est remplacé par Jean-François Cirelli, directeur adjoint du cabinet du Premier Ministre et ancien conseiller économique à la Présidence de la République. Mise en place par l'Etat, la Commission Roulet sur le financement d'EDF valide une stratégie centrée sur l'Europe et le développement dans le gaz,

mais l'heure est ensuite à la privatisation de ces groupes encore à 100% publics. La levée de capitaux via une introduction en bourse est un succès tant pour GDF que pour EDF. Un peu plus autonomes et un peu plus solides financièrement, la course à la consolidation peut continuer. Pour Gaz de France, cela passe par un projet de fusion avec Suez, visant à constituer un des leaders mondiaux de l'énergie et notamment du GNL (Gaz Naturel Liquéfié). Ce projet, soutenu directement par le Premier Ministre français, Dominique de Villepin, permettrait également de mettre le franco-belge Suez à l'abri d'une OPA hostile de l'italien ENEL.

L'énergie en Europe : entre concurrence et politique

Ainsi entre 2004 et 2006, les problématiques énergétiques et politiques se télescopent. La stratégie des grands acteurs du secteur passe de plus en plus par des négociations politiques. De nouvelles considérations économiques s'y ajoutent également. En effet, la hausse des prix notamment sur la période 2004 – 2006 devient réellement problématique en particulier pour les « électro – intensifs ».

En France, les plaintes de ces grands consommateurs d'énergie, regroupés au sein du syndicat UNIDEN, prennent de la voix et se mobilisent pour faire entendre leurs doléances. Les prix sont maintenant trop hauts et les grands consommateurs menacent de délocaliser leurs productions vers des pays plus lointains où l'énergie reste plus abordable. Constatant que les prix de marché se sont envolés et qu'ils sont déconnectés des structures de productions, ils vont jusqu'à affirmer que les grands producteurs d'électricité de plus en plus puissants se sont entendus pour faire monter les prix.

A l'initiative de Charles Beigbeder, le dynamique patron de la jeune low cost Poweo, et face à ce pouvoir des grands producteurs européens, les commercialisateurs d'énergie, qui ne disposent pas de capacité de production et s'approvisionnent donc sur le marché, s'associent dès 2003 dans la structure 'France Energie Commerce', puis en 2006 au sein de l'ANODE (Association Nationale des Opérateurs Détaillants d'Electricité) pour faire entendre leurs revendications (tarifs réglementés trop bas / prix de marché trop haut, et incapacité d'accéder à de la production en France).

Soucieux de fidéliser les grands industriels (qui sont aussi des employeurs et des investisseurs), le gouvernement confie fin 2004 au Conseil Général des Mines et à l'Inspection Générale des Finances une enquête sur les prix de l'électricité. Des suites de cette enquête, une négociation directe entre les grands consommateurs d'électricité, le ministre de

l'industrie et les principaux producteurs et fournisseurs du marché français aboutit début 2006 à la création d'un consortium appelé Exeltium (société d'approvisionnement à long terme en électricité) permettant des achats d'électricité en gros et à tarifs préférentiels.

Si la très forte hausse des prix de l'énergie pose problème en France, cette question se présente également sur les principaux marchés européens. Constatant que la dérégulation de ce marché ne porte pas ses fruits et que la concurrence se développe trop lentement et produit au contraire une hausse des factures et une très forte concentration, la Commission Européenne lance en juin 2005 une grande enquête sectorielle pour connaître et comprendre les graves dysfonctionnements annoncés. Constatant une trop forte concentration, un manque de transparence et d'ouverture des marchés, la Direction Générale de la Concurrence au sein de la Commission Européenne, s'intéresse de plus en plus aux comportements des acteurs, à savoir notamment s'il y a eu une entente sectorielle.

Les débats sur la privatisation de Gaz de France et sa fusion avec Suez ont été sur le devant de la scène politique et médiatique durant tout l'été et la rentrée 2006. Sujet sensible, au-delà du statut des entreprises, la question du prix de l'énergie s'est immiscée dans la sphère politique. La fin de l'année 2006 illustre parfaitement les liens étroits entre politique et énergie. La loi du 7 décembre 2006, relative au secteur de l'énergie prévoit ainsi la mise en place d'un Tarif Réglementé Transitoire d'Ajustement du Marché (appelé aussi TaRTAM ou « tarif de retour ») permettant aux clients éligibles ayant quitté le tarif EDF de bénéficier d'un « nouveau tarif » n'excédant plus cette fois-ci 25% de l'ancien.

Section 2 : La discussion de nos résultats

L'objectif de cette thèse est de comprendre comment évoluent les comportements concurrentiels d'anciens monopoles sur un marché en cours de libéralisation.

Il ressort, à l'issue de cette recherche, que la dynamique concurrentielle au sein de cette industrie en cours de libéralisation est caractérisée par une évolution en deux temps :

- Une première phase, suite à l'ouverture des marchés, d'augmentation de l'intensité concurrentielle (chute des prix, arrivée de nouveaux entrants : implantations commerciales, fusions acquisitions à l'international et diversification sectorielle...).
- Une seconde phase de ralentissement de l'intensité concurrentielle (hausse des prix, recentrage des métiers et de la présence géographique, forte concentration du secteur...).

Nous considérons que cette évolution est principalement due à la retenue mutuelle, engendrée par la mise en place d'une compétition multimarchés et l'apprentissage du « marché libre » entre les acteurs.

Ainsi nous proposons maintenant une discussion théorique de ces résultats, construite autour des questions de recherches identifiées à l'issue de notre revue de la littérature académique. Après les études de cas et les résultats empiriques présentés précédemment, ce retour à une approche plus conceptuelle, doit nous permettre une mise en perspective de ces résultats et de tirer des enseignements utiles aux chercheurs en sciences de gestion.

2.1) Une dynamique stratégique passant de l'opportunisme individuel à la convergence collective

L'ouverture des marchés à la concurrence représente pour les opérateurs en place l'apparition d'un paysage stratégique jusqu'ici inaccessible. Les choix de développement sont alors difficiles car nouveaux.

Nos études de cas nous révèlent que les opérateurs analysés ont d'abord suivi des trajectoires originales avant de tous recadrer leurs dynamiques stratégiques sur des critères et des modèles assez proches. Nous analysons cette démarche comme un apprentissage collectif des nouvelles règles du marché libre mais aussi comme la construction progressive de nouvelles frontières au sein du secteur de l'énergie.

2.1.1 Entre initiatives stratégiques et mimétisme

La libéralisation d'un secteur d'activité, autrefois en situation de monopole, place les acteurs concernés devant des choix stratégiques difficiles. Le confort et la protection du monopole laissant la place à la turbulence et aux risques des marchés concurrentiels, les firmes en place doivent alors « s'adapter par les contraintes » au sens de Hrebiniak & Joyce (1985), c'est-à-dire par un déterminisme élevé tant sur le plan environnemental qu'interne.

Les choix stratégiques sont alors délicats. Notre première question de recherche, nous a aiguillé sur une première piste de réflexion :

Q 1 : Quelles sont les stratégies dominantes conduites par les firmes en place suite à une dérégulation de leur marché : stratégies de focalisation, stratégies peu ou pas focalisées (diversification) ou statu quo ?

Il ressort de notre recherche, que les stratégies opérées par les acteurs ont d'abord été peu focalisées puis dans un second temps, se sont progressivement repositionnées sur des objectifs plus réduits et précis.

Qu'il s'agisse des marchés géographiques (marché domestique, marchés limitrophes, marché européen ou à l'international) ou des activités (électricité, gaz, multi-utilities – Environnement, Télécom...), après quelques tentatives hasardeuses, le « périmètre européen » et la « convergence gaz-électricité » sont les caractéristiques saillantes de la nouvelle dynamique stratégique au sein de ce secteur.

Sur le marché français de l'électricité, aucune entreprise n'a véritablement mis en œuvre dans l'espace et dans le temps de stratégie « *multi-utilities* ». EDF, de part son principe de spécialité sur le sol français, est resté jusqu'en 2004, seulement un opérateur d'électricité. Electrabel a certes été associé à des projets d'offres conjointes avec le groupe Suez, mais sur

la période, son activité principale est restée en France, la fourniture d'électricité, tout comme Endesa.

Au niveau des groupes, les tentatives de diversifications se sont révélées plutôt hasardeuses, tant pour EDF (Argentine, Brésil) que pour Endesa (Télécoms). Seul le développement de la compétence gazière apparaît aujourd'hui comme un choix judicieux.

Ainsi, Electrabel qui s'est développé comme un électricien européen, en intégrant progressivement la dimension gazière grâce à son partenaire Distrigaz, a connu la plus forte augmentation de chiffre d'affaires (+91,7%) tout en maintenant un taux de rentabilité moyen de 12 %.

Figure 73 : Comparaison des Chiffres d'Affaires et des Résultats Nets d'EDF, Electrabel et Endesa entre 1999 & 2005

	EDF			Electrabel			Endesa		
	CA	RN	RN en %	CA	RN	RN en %	CA	RN	RN en %
1999	32 100	1 179	3,67	6 373	852	13,37	13 495	1 278	9,47
2000	34 400	1 141	3,32	8 514	1 004	11,79	15 682	1 407	8,97
2001	40 700	840	2,06	12 716	910	7,16	16 085	1 479	9,19
2002	48 400	481	0,99	9 627	1 281	13,31	17 238	1 270	7,37
2003	44 900	857	1,91	10 987	1 125	10,24	16 644	1 312	7,88
2004	46 900	1 341	2,86	11 541	1 304	11,30	18 065	1 379	7,63
2005	51 100	3 242	6,34	12 218	2 083	17,05	18 229	3 182	17,46
Δ du CA 99/05	+ 59,2 %			+ 91,7 %			+ 35,1 %		
Σ des RN 99/05	9 081			8 559			11 307		
Taux Moyen de RN	3,0			12,0			9,7		

(Sources : Rapport annuels des entreprises)

Si par la taille et l'envergure des activités, ces trois opérateurs restent différents, on constate cependant une nette amélioration des profits au cours des trois derniers exercices étudiés, essentiellement dû à l'impact de la forte hausse des prix de l'électricité en Europe.

Nos études de cas confirment par ailleurs, les analyses de Bleeke (1991) concernant les mouvements critiques opérés par les anciens monopoles (capacité à fixer des prix dans un marché concurrentiel, réduction des coûts structurels, innovations commerciales, et disponibilités financières). Il ressort également à l'instar des travaux de Porter (1980), Smith & Grimm (1987), et Corsi & al. (1991) que les anciens monopoles ont pu assurer le maintien puis l'amélioration de leur rentabilité en développant des stratégies de différenciation (innovations, services à valeur ajoutée) et par une spécialisation régionale. A l'instar de ces

auteurs, nous constatons que les nouveaux entrants « low costs » connaissent des performances plus faibles (difficultés financières, développement retardés, rachats ou prises de participations importantes d'investisseurs externes).

Globalement, la libéralisation s'est présentée pour les opérateurs comme une opportunité de croissance, que les plus grands ont largement saisie. Ce mouvement a ainsi engendré une augmentation rapide de leurs activités et une concentration accrue du secteur, pérennisant ainsi leur leadership.

Dans un univers particulièrement turbulent, il est intéressant de souligner le retour à un isomorphisme stratégique des acteurs dominants de cette industrie (convergence gaz – électricité, zone européenne). Dans la suite des travaux d'Emery & Trist (1965), Cyert & March (1963) ou encore DiMaggio & Powell (1983), nous constatons, qu'en situation de forte incertitude, les comportements mimétiques se développent et permettent ainsi de garantir à l'ensemble des acteurs une cohérence stratégique qu'ils ont cherchée ou recherchent encore.

2.1.2 Une dynamique stratégique favorisant la construction d'un nouveau marché européen de l'énergie

Avec la libéralisation de leur marché historique, les anciens monopoles se retrouvent devant un champ de possibilités stratégiques qu'ils peuvent chercher à saisir ou au contraire laisser venir à eux.

Notre deuxième question de recherche, nous interroge sur ce point :

Q 2 : Dans un secteur en cours de libéralisation, une attitude proactive et la prise d'initiatives stratégiques sont-elles des démarches performantes ?

L'analyse des comportements concurrentiels sur une longue période nous révèle que les initiatives stratégiques se sont révélées ici plutôt payantes (croissance, rentabilité, part de marché). En effet, avec la libéralisation des marchés européens du gaz et de l'électricité, les anciens monopoles les plus dynamiques ont pu conserver leur leadership et certains acteurs plus petits ont pu pour leur part développer fortement leur activité.

Ainsi Electrabel et Endesa, (tout comme Vattenfall, en Europe du Nord) ont pu se positionner dans le groupe de tête des énergéticiens européens grâce à un développement soutenu hors de leurs frontières. La prise rapide de positions sur des actifs de production leur a en effet permis de bénéficier d'implantations solides sur les pays ciblés et de sécuriser ainsi leurs approvisionnements et leur exposition aux risques liés à l'évolution des prix de marché.

Ces résultats confirment les travaux de Lieberman & Montgomery (1988) notamment sur la préemption d'actifs rares. Les avantages aux premiers entrants ont ainsi joué un rôle important dans la recomposition du paysage concurrentiel suite à l'ouverture du marché. La rareté d'actifs de productions disponibles localement (centrales thermiques ou hydrauliques, ou encore des sociétés indépendantes...) a permis aux acteurs les plus dynamiques d'améliorer leurs positions européennes.

La préparation d'un ancien monopole face à la libéralisation de son marché domestique est un processus à plusieurs dimensions. En effet, l'ouverture d'un marché à la concurrence est un choc commercial mais aussi culturel. Dans le secteur étudié, la quasi-totalité des acteurs ont en effet modifié leurs comportements stratégiques et leurs organisations. Pour des activités importantes (volumes d'affaires en milliards d'euros) où les effectifs salariés sont conséquents (plusieurs milliers d'employés), la dimension humaine et sociale d'un tel changement doit être préparée puis accompagnée. Cette conduite du changement se retrouve également dans les dimensions opérationnelles, avec notamment le développement de nouvelles compétences : fonctionnelle (transformation du système d'information, développement d'un lobbying stratégique), ou métier (modernisation du marketing & des politiques commerciales, apparition d'une nouvelle gestion des risques et du trading d'énergie, ...).

Il est à noter que la rectification des stratégies des groupes leaders, passant du concept de « *multi-utilities* » à celle d'énergéticien, basé sur la « *convergence gaz – électricité* », n'a que finalement peu handicapé ces derniers. Dans le sens des travaux de Bettis & Hitt (1995), Hamel & Prahalad (1995) ou D'Aveni (1995), les cessions rapides d'activités et le repositionnement en quelques mois de leurs organisations leur a permis de rester au sein d'un groupe stratégique plus homogène. La transformation de ces anciens monopoles en structures plus réactives, plus flexibles et innovantes a ainsi été un facteur clé de succès de ces opérateurs.

Dans ce nouvel environnement, les anciens monopoles ont dû rapidement apprendre les nouvelles règles du jeu du « marché libre » (fin du statut protecteur du monopole, passage de l'utilisateur captif au client...), et notamment les nouvelles pressions financières (nouveaux actionnaires privés, impacts des analystes financiers...).

Face à ce challenge, une dynamique collective d'adaptation vers la construction d'un marché intégré de l'énergie en Europe apparaît comme une solution attractive.

Notre troisième question de recherche, prend ici toute sa valeur :

Q 3 : Dans quelle mesure, les anciens monopoles ont-ils intérêt, dans un contexte de libéralisation, à mettre en œuvre des stratégies collectives pour réduire l'incertitude au sein de l'industrie ?

La libéralisation d'une industrie de réseau, nous l'avons vu peut être qualifiée d'environnement turbulent pour les firmes en place. Nos études de cas confirment, à l'instar des travaux d'Emery & Trist (1965), Mahon & Murray (1981) ou Chakravarthy (1991) que face à cette situation, les anciens monopoles ont eu rapidement recours à des stratégies collectives, grâce à la mise en place de syndicats professionnels visant à coordonner leurs actions et oeuvrant notamment ainsi à réduire l'incertitude par des prises de positions publiques, la constitution de groupes de travail thématiques ou la mise en oeuvre d'actions de lobbying. Ces actions ont alors pour but principal d'influencer le processus politique de libéralisation (échéances, modalités juridiques et techniques, critères économiques, objectifs politiques...).

Ces stratégies collectives de défense d'intérêts au sein de la filière (bourses de l'énergie, définition d'un prix de marché, convention d'assistance, développement du syndicat professionnel...) sont des formes de « coopétition » visant à améliorer la visibilité au sein de l'industrie. Ces actions institutionnelles au sein de l'industrie ont été observées à la fois au niveau européen et au niveau national. Ainsi les groupements de producteurs, Eurelectric au niveau européen ou l'UFE (Union Française de l'Electricité) au niveau national, ont joué des rôles importants dans la définition et l'adaptation des règles d'ouverture du marché à la concurrence.

Ces actions peuvent être qualifiées de « stratégies collectives agglomérées », au sens d'Astley & Fombrun (1983), car elles sont l'oeuvre d'acteurs concurrents (type commensal) et prennent des formes souvent indirectes.

Effectivement, ces stratégies collectives ont permis aux anciens monopoles de faire entendre leurs voix et leurs intérêts propres dans un processus d'initiative et de conduite plus politique qu'industriel. En effet, ces entreprises se sont retrouvées englobées dans une dialectique stratégique faisant se télescoper des ex-marchés nationaux et nouveau marché européen : Les premiers cessent d'exister officiellement et le second n'est pas encore dans la pratique, une réalité.

Comme le souligne Beyer (2005), la libéralisation des réseaux électriques en Europe est caractérisée par un décalage d'un point de vue géographique entre le marché institutionnel et les réseaux techniques. L'ouverture des marchés a entraîné une néo-territorialité de l'électricité européenne. Le processus d'ouverture des marchés « légaux » à la concurrence ne correspond pas à la réalité industrielle et technique des opérateurs.

La mise en place de sphères d'influence, au sens de D'Aveni (2001 & 2002) permet ainsi à ces anciens monopoles de continuer à gérer individuellement un pouvoir local particulier, tout en développant une stratégie collective pour construire un nouveau marché européen de l'énergie.

En approchant par son contenu, cette dynamique stratégique passant de la perturbation à la stabilisation, nous découvrons qu'elle se construit sur la base d'une retenue mutuelle et d'une stratégie d'influence institutionnelle.

2.2) Une « stratégie intégrée » articulant retenue mutuelle et stratégie politique pour faire face à un double risque concurrentiel et institutionnel.

Pour répondre à la double menace associant des nouveaux concurrents et un environnement institutionnel instable voire parfois hostile, les anciens monopoles développent des « stratégies intégrées » (Baron, 1997).

2.2.1 La mise en place d'une stratégie « marché » : la retenue mutuelle

Cette approche est abordée dans notre quatrième question de recherche :

Q 4 : Pour faire face à la libéralisation d'une industrie de réseaux, les anciens monopoles ont-ils intérêt à mettre en place une compétition multimarchés afin de favoriser l'apparition d'une retenue mutuelle ?

Les stratégies de diversifications sélectives (métier & internationalisation) conduites par des anciens monopoles suite à la libéralisation d'une industrie de réseaux ont engendré l'apparition d'une compétition multimarchés. En quelques mois, les opérateurs les plus dynamiques ont pu prendre positions sur une multitude de nouveaux territoires. En rencontrant leurs nouveaux concurrents, ils ont ainsi pu mieux connaître ce nouvel environnement issu de l'ouverture des marchés, tant techniques que géographiques.

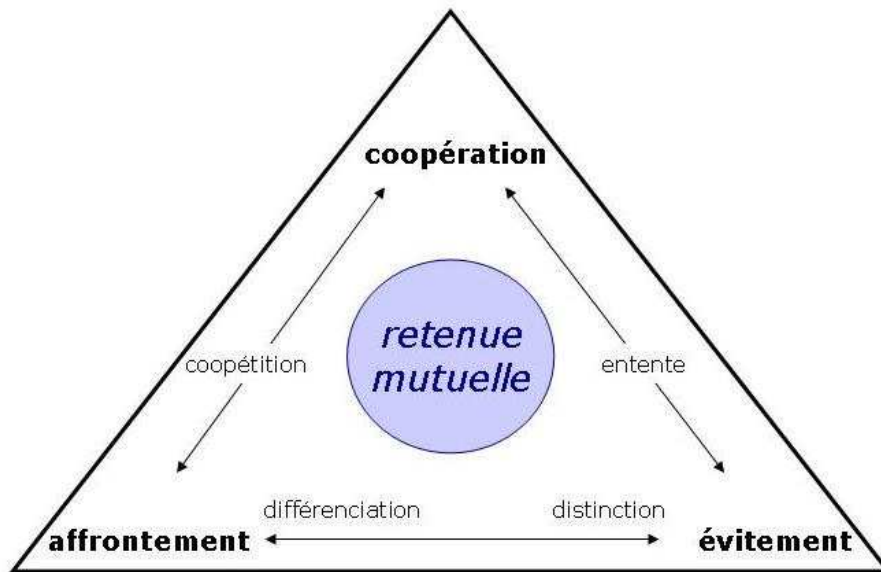
Après une période d'intenses mouvements concurrentiels de types agressifs (fusions, acquisitions, nouveaux investissements, développements commerciaux, baisse de prix...) les grands opérateurs européens ont rapidement vu se dégrader leurs situations financières. Suite à cette période de rencontres et d'affrontements (1999-2002), tous les acteurs du marché ont progressivement rationalisé à la fois leurs portefeuilles d'activités mais aussi leurs implantations géographiques.

En situation d'affrontements potentiellement dangereux avec une série de concurrents devenus familiers sur quelques marchés, ces opérateurs européens ont ainsi rapidement compris l'intérêt qu'ils avaient mutuellement à réduire l'intensité concurrentielle pendant un temps. Si la forte augmentation des prix de l'électricité durant les années 2003- 2006 a ralenti le développement commercial de ces acteurs, elle leur a cependant permis d'améliorer sensiblement les performances financières des positions établies, grâce à la rentabilité de leurs activités de production, anciennes ou nouvelles.

Ces constats confortent les travaux et recherches sur la compétition multimarchés (Baum & Korn, 1996 ; Gimeno & Woo, 1996 & 1999, Gimeno, 1999 ; Baum & Greve, 2001). En effet, la multiplication des contacts multimarchés permet de développer un meilleur suivi et une interprétation plus fine des mouvements entre les concurrents. Cette familiarité s'accompagne également de l'accroissement de la dissuasion entre ces acteurs qui doivent partager une

interdépendance plus forte. La retenue mutuelle qui découle de cette situation est à l'origine de la réduction de l'intensité concurrentielle.

La retenue mutuelle se présente de ce point de vue comme une nouvelle forme hybride de comportement concurrentiel, positionné au cœur des politiques relationnelles d'entreprises en situations concurrentielles.



(Adapté d'après Koenig, 1996)

En effet, il s'agit d'abord du résultat d'un affrontement entre concurrents, mais dont l'intensité change la nature du mode relationnel.

Il s'agit également d'une coopération, au sens où les acteurs concernés orientent tacitement leurs mouvements concurrentiels. Il s'agit enfin, d'un évitement « coopétitif » du fait de la retenue obtenue, où pourtant les firmes concurrentes se trouvent bien en contact sur différents marchés. Distincte de l'entente, puisque émergente et informelle, la retenue mutuelle nous semble être un objet d'étude passionnant à approfondir.

La forte incertitude sur l'évolution du secteur suite à sa libéralisation, reste une menace majeure, tant au niveau du « marché », c'est-à-dire du point de vue du comportement stratégique des concurrents que du « hors marché » comme les questions de régulation publique et politique.

2.2.2 Des stratégies d'influence « hors marché »

Nos études de cas ont confirmé la prise en compte de ces nouveaux risques concurrentiels et institutionnels par les principaux acteurs. En effet, à côté de la menace que peut représenter certains comportements concurrentiels, la menace institutionnelle existe également. Elle peut en particulier venir de la part du régulateur ou d'instances politiques.

Sur le thème des stratégies « hors marché », nos cinquième et sixième questions de recherche s'y intéressent tout particulièrement :

Q 5 : Durant un processus de libéralisation, les entreprises qui suivent une stratégie intégrée, articulant « marché & hors marché » sont-elles plus performantes que les entreprises qui suivent une stratégie seulement « marché » ?

Q 6 : Dans les industries en cours de dérégulation et de privatisation, comment les anciens monopoles utilisent-ils leurs réseaux relationnels pour influencer des décisions politiques à leurs avantages ?

La maîtrise des liens étroits et l'influence réciproque entre les acteurs économiques et politiques est dans certains secteurs (énergie, pharmacie, défense...), la source d'un avantage concurrentiel décisif. En effet dans un univers où les règles techniques, institutionnelles et concurrentielles sont en cours de définition et parfois mêmes sujettes à négociations directes, la conduite de stratégies « hors marché » intégrée à la stratégie « marché » prend tout son sens.

Cette gestion de la menace institutionnelle passe ainsi par un lobbying national et européen permettant de mieux maîtriser le processus de dérégulation. L'objectif de ce lobbying vise à la fois la protection du marché domestique et le soutien politique pour la construction de nouvelles positions hors du marché domestique. La gestion d'une stratégie « hors – marché » intégrée à une stratégie « marché » est une force dans ce contexte concurrentiel difficile et politiquement sensible.

En effet, dans cet univers en cours de libéralisation, les acteurs institutionnels jouent des rôles considérables, qu'il s'agisse des autorités de régulation, de la puissance publique nationale ou encore des autorités européennes.

Les autorités de régulation (Conseil de la Concurrence, Autorité de régulation sectorielle) peuvent influencer l'évolution du secteur en contrôlant les mouvements et actions des acteurs

en place. Par des enquêtes et une analyse des pratiques concurrentielles, ces autorités veillent au bon fonctionnement du marché, notamment lors des phases d'ouverture et de développement. Officiellement indépendantes ces autorités restent encore trop souvent victimes d'un manque de moyens juridiques et financiers mais aussi des choix et politiques publics menés par l'Etat national. En effet, le ministère compétent (l'Industrie pour ce qui est de l'énergie) mais parfois aussi le gouvernement, sont régulièrement amenés à intervenir directement dans l'évolution de secteurs sensibles.

La complexité de ces relations institutionnelles vient également des tensions qui peuvent exister entre les états membres et les autorités européennes. En effet au delà des difficultés locales, des divergences peuvent apparaître entre la Commission Européenne et certaines décisions nationales.

Face à ces menaces institutionnelles, les anciens monopoles disposent d'avantages concurrentiels importants comparés à ceux des autres nouveaux entrants. Pour l'opérateur en place (*incumbent*), le statu quo permet de faire perdurer une situation de monopole de fait. De plus, en tant qu'ancienne structure régulée (et souvent publique), l'ancien monopole dispose de relations particulièrement riches avec les autorités de tutelle. Grâce à ces atouts, l'ex-monopole peut jouer de ses réseaux d'influence et de son poids dans l'orientation de politiques nationales et européennes ou à certains moments clés lors de décisions stratégiques.

Ces stratégies d'influence peuvent également être mises en œuvre en direction d'autres parties prenantes comme les clients. Dans le secteur de l'énergie libéralisé, les clients ont d'abord été les entreprises (grands consommateurs, puis professionnels). Ces parties prenantes disposent d'un pouvoir individuel de négociation relativement faible face aux grands opérateurs énergétiques. En revanche, ils peuvent utiliser d'autres moyens d'influence comme leur poids économique auprès des autorités politiques notamment. Face à la très forte augmentation des prix de l'énergie, ces entreprises ont largement manifesté leur mécontentement et ont cherché à utiliser leur influence politique pour bénéficier de conditions d'approvisionnement plus avantageuses (consortium d'achat *Exeltium*, négociation de nouveaux tarifs TaRTAM²¹⁹ ...).

Le suivi global du comportement de ses clients et des puissances publiques, associé à des séries d'actions relationnelles, permet à un opérateur d'anticiper ou de réagir à des manœuvres qui pourraient lui être trop préjudiciables.

²¹⁹ TaRTAM : Tarif Réglementé Transitoire d'Ajustement du Marché.

Les anciens monopoles disposent en effet d'avantages concurrentiels importants : leur lien avec l'Etat, surtout lorsque l'entreprise est ou était publique, et la proximité avec les autorités de régulation, même si ces dernières peuvent avoir une attitude parfois hostile avec les opérateurs historiques.

Ces réseaux sont souvent mis à profit pour recueillir des informations, faire passer des idées et défendre des intérêts, voire influencer directement des procédures administratives ou politiques. Les travaux sur la « capture » (Stigler, 1971) par l'ancien monopole trouvent ici leur illustration, au travers des actions et des relations entretenues entre EDF et l'Etat.

Ainsi par exemple, EDF a réussi grâce à son influence sur le gouvernement français et à son lobbying bruxellois à faire ralentir au maximum le calendrier européen d'ouverture des marchés de l'énergie. Cette gestion du « timing » a été la source d'un avantage concurrentiel important pour un acteur comme EDF. Cela lui a en effet permis de protéger son marché domestique alors que ses voisins étaient déjà en situation de concurrence. Ainsi pendant plusieurs mois, EDF a pu se développer sur quelques marchés européens largement libéralisés tout en conservant son marché domestique grâce à sa protection légale.

Par ailleurs, le passage d'une industrie du monopole au marché provoque l'apparition de nombreux nouveaux interlocuteurs et acteurs, or les compétences humaines sont rares et/ou proviennent souvent directement ou indirectement des opérateurs historiques. Les réseaux relationnels jouent alors des rôles décisifs lors de nominations à des postes clés.

L'étude des comportements concurrentiels tant d'EDF que de ses deux challengers, Electrabel et Endesa, nous confirme les analyses développées par Mahon & Murray (1981), Pfeffer & Salancik (1978) ou Russo (1992).

L'observation des comportements concurrentiels d'anciens monopoles sur un marché en cours de libéralisation, nous confirme la pertinence des travaux de Baron (1995), Pfeffer & Salancik (1978) tout comme Dahan (2003) et Attarça (2005). La prise en compte du rôle des « stakeholders » dans la définition et la conduite d'une stratégie concurrentielle est un élément essentiel dans nos analyses.

Ainsi, l'étude des stratégies d'anciens monopoles est un objet de recherche à part entière (Bonardi, 2004), qui doit notamment passer par l'analyse des stratégies économiques et politiques des acteurs. La pertinence d'une analyse concurrentielle qui n'aurait pas pris en compte la dimension « hors marché » de cette industrie aurait été affectée.

Ce travail de recherche nous conduit à souligner dans notre analyse, l'importance des phénomènes de :

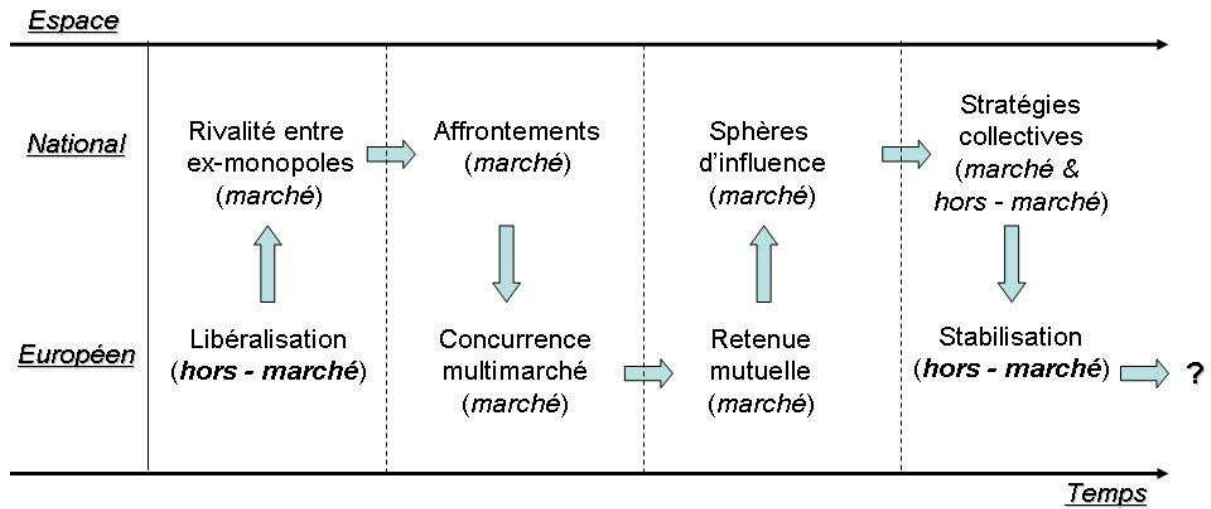
- *Concurrence multimarchés* : retenue mutuelle et sphère d'influence suite à une phase d'affrontement.
- *Stratégie « hors marché » intégrée* : gestion des forces institutionnelles nationales et européennes, dans une démarche complémentaire à une stratégie concurrentielle.

La prise en compte de ces phénomènes doit nous permettre de mieux comprendre et expliquer le jeu des acteurs. Cette démarche passe par une vision nécessairement dynamique et globale, c'est-à-dire économique (en privilégiant ici une vision énergétique et non plus seulement électrique) mais aussi politique (tant au niveau national qu'européen).

A partir du secteur étudié et du comportement des firmes en place, nous proposons l'intégration de notre analyse au sein d'un modèle à trois dimensions (cf. Figure 74). Les univers retenus sont :

- *Le contenu*. L'articulation entre *stratégie de marché* et *hors – marché* nous permet de saisir ainsi les subtilités des stratégies concurrentielles des ex-monopoles, utilisant à la fois des leviers économiques ou politiques.
- *L'espace*. Il s'agit principalement des marchés *géographiques* c'est-à-dire nationaux et/ou européens. Il peut également s'agir des activités développées par les acteurs. Les apports du concept de *compétition multipoint* et de *sphère d'influence* s'illustrent dans cette dimension.
- *Le temps*. La vision dynamique du comportement des acteurs et de la modification des règles du jeu se fonde sur les apports de la *dynamique concurrentielle* individuelle ou collective.

Figure 74 : Une dynamique concurrentielle entre stratégie marché et hors- marché



L'analyse de stratégies d'acteurs au sein d'une industrie en cours de libéralisation révèle ainsi un processus alternant des phénomènes (événements & actions) au niveau national et européen et relevant d'univers marché et hors- marché. Cette gestion des facteurs économiques et politiques structurant un destin commun illustre ainsi l'apprentissage d'une nouvelle interdépendance stratégique pour des acteurs qui n'y étaient pas habitués.

Conclusion générale

Paradoxalement si cette recherche se clôt maintenant, elle n'en reste malgré tout qu'à son réel démarrage, qu'il soit par la suite individuel ou collectif, académique ou peut-être également pragmatique. En effet, à l'issue de ces quatre années d'activité, de questionnement, de lecture, d'écriture et d'analyse, nous constatons devant nous l'émergence de nouvelles perspectives toujours plus intéressantes et stimulantes. Cette thèse de doctorat présente donc d'abord l'intérêt de faire le point sur l'ensemble de notre travail académique durant ces dernières années. Elle pourrait être ainsi un premier rapport d'étape.

L'objectif et la méthode de la recherche.

L'objectif initial de cette recherche a été de comprendre la dynamique concurrentielle d'un secteur en cours de libéralisation. Notre démarche de recherche s'est en effet axée autour des recherches sur le thème de la dynamique concurrentielle. Ce courant de recherche se focalise sur les comportements concurrentiels pour comprendre et analyser la stratégie des firmes sur un marché mais aussi l'évolution de la rivalité entre concurrents et enfin la performance de certains acteurs.

Dans cette logique, nous nous sommes intéressés plus précisément aux comportements concurrentiels dans les secteurs en cours de libéralisation. En effet, ce contexte concurrentiel s'est multiplié notamment en Europe avec la mise en place de la politique de la concurrence initiée par la Commission Européenne. Objet de recherche peut appréhendé jusqu'ici, le comportement concurrentiel d'anciens monopoles reste pourtant particulièrement attractif tant par son actualité que ses enjeux. Au croisement des thèmes de la dynamique concurrentielle et de la libéralisation, l'évolution de ces comportements concurrentiels nous est apparue comme une problématique passionnante.

Notre question de recherche principale s'est donc formulée de la façon suivante :

Comment évoluent les comportements concurrentiels d'anciens monopoles dans un secteur en cours de libéralisation ?

Le processus de libéralisation concerne aujourd'hui principalement les industries de réseaux, c'est-à-dire des secteurs d'activités qualifiés jusqu'ici de monopoles naturels. Le secteur de l'énergie et tout particulièrement celui de l'électricité ont retenu tout notre intérêt. Ce contexte spécifique s'est en effet imposé à nous par la mise en place d'une convention CIFRE avec la société Electrabel, nouvel entrant sur le marché de l'électricité en France.

Notre emploi en tant que « chargé de mission » nous a offert un accès au terrain d'une grande richesse et une opportunité de participer directement à la vie et à l'évolution de ce secteur. C'est donc dans cet environnement que s'est progressivement construite notre problématique puis l'organisation de notre recherche. Afin de comprendre la dynamique concurrentielle de cette industrie, nous avons privilégié les études de cas longitudinales.

Les firmes étudiées ont donc été des anciens monopoles de production et de commercialisation, actifs sur le marché français suite à sa libéralisation, c'est-à-dire principalement EDF, Electrabel et Endesa. Nous avons cependant élargie cette sélection en réalisant une série d'études de cas complémentaires des autres principaux acteurs plus ou moins actifs sur le marché français. Ces firmes en contact avec ce groupe stratégique sont : l'Enel, mais aussi des acteurs plus discrets comme Iberdrola, Union Fenosa, Hidrocantabrico ou encore des nouveaux entrants comme les gaziers Gaz de France, Eni, GasNatural et les « *low cost* » Poweo et Direct Energie. Au final, notre analyse a donc intégré principalement des acteurs de l'Europe du Sud (France – Belgique, Espagne, Italie). En effet, à l'exception du suédo-allemand Vattenfall-HEW qui a su développer en France, une présence commerciale

ciblée, les autres grands opérateurs de l'Europe du Nord, que sont les allemands EON et RWE ou le britannique Centrica, sont restés à l'écart du marché français. De même, les Entreprises Locales de Distribution (ELD, appelées aussi DNN, Distributeurs Non Nationalisés), comme Electricité de Strasbourg, UEM, Vialis, Sorégies ou GEG, n'ont pas été analysés car leurs activités principales concernent la distribution et la fourniture et plus rarement production. Elles ne faisaient donc pas partie du même groupe stratégique.

Les principaux résultats et les implications de la recherche.

Cette analyse des comportements concurrentiels des principaux acteurs du marché de l'électricité entre 1999 et 2006 fait apparaître une évolution en deux temps :

1. *1999 – 2002* : L'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence révolutionne le paysage stratégique et concurrentiel des opérateurs entraînant une redéfinition complète des activités et des implantations. Les mouvements concurrentiels sont nombreux et divergents : internationalisation massive et développement de nouvelles activités. Des nouveaux acteurs (anciens monopoles voisins) viennent concurrencer le ou les opérateurs historiques. Les prix chutent très fortement.
2. *2003 – 2006* : Après quelques années d'une concurrence nouvelle et fragilisante, les opérateurs adaptent leurs comportements stratégiques : recentrage sur l'Europe et quelques pays cibles, abandon des stratégies « multi-utilities » au profit d'une « convergence gaz-électricité ». Les effets d'une compétition multimarchés se font sentir entre les acteurs dominants. Avec une forte hausse des prix, la retenue mutuelle permet à ces opérateurs de rétablir leurs situations financières et de rationaliser leurs activités (nouvelles organisations, concentrations et établissement de nouvelles sphères d'influence, reprises sélectives des investissements).

Dans ce contexte institutionnellement turbulent de construction d'un nouveau marché européen de l'énergie et d'apprentissage de la concurrence, les firmes en place découvrent les effets de l'interdépendance stratégique. La gestion d'un double risque institutionnel et concurrentiel s'est développée grâce à la conduite de stratégies intégrées articulant « stratégie marché » et « hors marché ». En effet, à côté des actions concurrentielles, des stratégies

politiques sont mises en œuvre pour gérer un environnement parfois hostile pouvant affecter tant les destins individuels que le destin commun de ces acteurs.

A l'issue de ce travail de recherche, les principaux apports et implications sont à la fois théoriques, méthodologiques et managériaux.

Sur le plan théorique, la mobilisation du courant de la dynamique concurrentielle, et ses propositions les plus récentes (compétition multimarchés et retenue mutuelle, sphère d'influence...), associée à une approche intégrant les stratégies marchés & hors marchés, s'est révélée être un appareillage théorique pertinent pour appréhender les stratégies d'acteurs dans un secteur en cours de libéralisation.

Ainsi, la principale implication théorique de cette recherche reste liée à la construction de notre grille de lecture du phénomène observé. En effet, c'est grâce au croisement de concepts et outils relativement nouveaux jusqu'ici utilisés séparément que nous avons construit notre modèle d'analyse. Si la compréhension de stratégies concurrentielles dans un environnement turbulent comme celui d'une libéralisation reste un programme de recherche ambitieux, nous essayons modestement, dans ce travail doctoral, de contribuer à l'approfondissement des recherches sur ces questions.

D'un point de vue méthodologique, le système des conventions CIFRE apparaît comme une stratégie de recherche attractive pour accéder à un terrain de recherche et conduire des études de cas approfondies. Il nous a permis de suivre avec un maximum de qualité l'évolution du comportement des acteurs sélectionnés, mais aussi de bénéficier de données, informations et analyses des plus adaptées pour comprendre au mieux un univers complexe, y compris pour un observateur expérimenté.

A la suite des analyses et des monographies d'acteurs, l'outil synthétique des séquences stratégiques multidimensionnelles, nous a permis de construire une représentation particulièrement adaptée pour intégrer nos unités d'analyse et bénéficier ainsi d'une vision globale. Cet outil restant encore en cours de développement (Dumez & Jeunemaître, 2005a), il s'est cependant révélé particulièrement adapté à notre recherche. Il pourrait être selon nous adapté en ne se focalisant que sur deux dimensions « marché » et « hors marché », au lieu de trois (sur le marché, définition de marché, hors marché) mais dont les actions stratégiques seraient elles-mêmes catégorisées entre « intensive » et « extensive » mais aussi « individuelle » ou « collective ».

Toujours sur le plan méthodologique, nous nous sommes également servis de cartes géographiques. Nous considérons qu'en management stratégique et notamment dans le cadre de suivi et de compréhension des mouvements concurrentiels, l'utilisation d'outils et de concepts géographiques ou politiques peut être très utile et intéressante. Ainsi, l'analyse des sphères d'influence se situe au croisement de la géopolitique et de la géo-économie, ce que nous pourrions qualifier en d'autres termes de géostratégie.

Enfin, sur le plan managérial, nous précisons ici les principaux apports et implications managériales identifiées.

Réalisée dans le cadre d'une convention CIFRE, cette recherche permet aux managers et praticiens du secteur de mieux appréhender des questions parfois complexes. Le suivi d'un marché en cours de libéralisation n'est pas en effet, une mission aisée. La multiplicité des problématiques de gestion place les managers dans un environnement particulièrement complexe. Le développement d'une activité d'intelligence économique (veille, analyse, protection et diffusion sélective de l'information stratégique) s'est révélée être une compétence clé dans un univers complexe et en cours de structuration. Dans cette logique de surveillance de l'environnement mais également d'un point de vue proactif, la maîtrise d'un savoir faire d'influence institutionnelle et des pratiques de lobbying tant au niveau national qu'au niveau européen se révèle être un avantage concurrentiel décisif pour un opérateur nouvel entrant. Dans un univers où l'information fiable et rapidement disponible est stratégique, l'action concurrentielle passe donc par la création d'une « compétence relationnelle » (Persais, 2004), et notamment dans le domaine institutionnel au travers d'une véritable « ressource politique » (Dahan, 2003 ; Attarça, 2005).

Toujours sur le plan managérial, mais cette fois-ci d'un point de vue du régulateur et non plus des opérateurs, nous proposons à coté des seuls critères économiques (indice de concentration de marché HHI²²⁰...), d'enrichir les méthodes et techniques d'études de la concurrence dans les secteurs en cours de libéralisation en intégrant, une vision plus globale et transnationale. Cette nouvelle surveillance des marchés pourrait passer par l'intégration du suivi des contacts multimarchés et des risques de retenue mutuelle tant aux niveaux des marchés géographiques que des produits ou services ciblés.

²²⁰ HHI : L'indice de concentration Hirschmann Herfindahl, est la somme des carrés des parts de marché des firmes présentes sur un marché. Plus l'indice est élevé, plus le marché est concentré et donc peu concurrentiel. On considère généralement qu'un HHI < à 1000 est peu concentré et très concentré si > à 1800.

Les limites de cette recherche et de nouvelles pistes pour le futur

Par la nature propre de son travail le chercheur, même s'il tente de suivre ou d'initier constamment les meilleures options, reste confronté à des choix délicats. Ces choix passés et présents sont, dans ce type de travaux, des limites quant à la validité de ses travaux et à leur généralisation. Ces dernières sont cependant autant de nouvelles pistes pour de futures recherches, plus riches et plus abouties.

Dans cette recherche descriptive et exploratoire, tant notre cadre théorique que notre démarche méthodologique présentent des biais, limites et difficultés dont nous avons progressivement pris conscience.

Ainsi, tant d'un point de vue théorique qu'empirique, l'étude du phénomène de retenue mutuelle mais aussi les stratégies hors-marchés, restent en management stratégique des thèmes complexes. Concernant notre univers conceptuel, le thème de la concurrence multimarchés et de la retenue mutuelle, nous l'avons souligné, restent l'objet de débats (Baum & Korn, 1999 ; Baum & Greve, 2001 ; Gimeno, 2002) et nécessitent encore la poursuite de travaux de recherche. Certains auteurs s'interrogent même sur le « réalisme » de l'étude des mouvements stratégiques (Baumard & Starbuck, 2002). Le problème de l'intentionnalité et d'une rationalisation ex-post se posent en effet, vis-à-vis de ces phénomènes. Sont-ils volontaires ou émergents ? A quel degré d'opportunisme, les acteurs concernés ont-ils recours ? Sur ces points les questions de pilotage et de performance des stratégies concurrentielles nous offrent encore d'importantes perspectives, à l'instar de la performance des stratégies « hors-marché », qui fait l'objet de recherche des plus récentes (Bonardi, Holburn & Vanden Bergh, 2006).

D'un point de vue empirique, les comportements concurrentiels d'adaptation (réduction de l'intensité concurrentielle) ou d'influence (lobbying) sont souvent des sujets très sensibles. Dans un environnement institutionnel qui cherche à stimuler la compétition et la culture de la concurrence, ces types de comportements peuvent être mal perçus par les autorités de régulation.

Ainsi suite à l'augmentation des prix de l'électricité et aux multiples plaintes de consommateurs et notamment certains électro-intensifs, la DG Concurrence a initié une enquête sectorielle sur les dysfonctionnements constatés du marché européen de l'électricité.

Plus globalement, d'autres cadres théoriques et approches conceptuelles pourraient être mobilisés pour répondre à notre question de recherche. Ainsi, l'approche cognitive de la concurrence, basée sur des entretiens plus larges avec les dirigeants de cette industrie et sur l'établissement de cartes cognitives (Reger & Huff, 1993 ; Laroche & Nioche, 1994 ; Calori & al. 1994 ; Porac & al, 1995 ; Clark & Montgomery, 1999) apparaît comme une option de recherche tout aussi pertinente pour comprendre l'évolution d'une industrie. Associée à la théorie néo-institutionnelle, cette perspective pourrait permettre une étude plus approfondie de l'impact des réseaux sociaux et de l'encastrement des dirigeants des firmes sur l'évolution du secteur (Batsch, 1994 ; Bensedrine & Demil, 1998 ; Greenwood & al., 2002 ; Huault, 2004).

Au-delà de ces difficultés et de ces perspectives, les principales limites de notre recherche restent liées à la démarche méthodologique que nous avons privilégiée.

Une recherche qualitative exploratoire.

La méthode de l'étude de cas a été privilégiée comme stratégie de recherche car elle répondait très bien à notre objectif initial : comprendre un phénomène contemporain dans sa complexité.

Les principales limites de notre recherche restent liées à la sélection des cas étudiés. Au-delà de la qualité et de la fiabilité des cas étudiés, les critères de sélection et le nombre de cas retenus peuvent en effet être améliorés. Pour des raisons de moyens (temps, financiers, cognitifs) nous n'avons pas pu réaliser une étude exhaustive de tous les acteurs du marché français et européen.

Notre sélection nous semble cependant la plus pertinente et représentative de la situation eu égard au marché privilégié (la France) et aux types de cas étudiés (anciens monopoles, français et étrangers, de tailles et de stratégies différentes ainsi qu'une sélection de nouveaux entrants).

Le choix de l'industrie électrique.

Nous avons sélectionné l'industrie électrique pour illustrer notre approche théorique car c'est grâce à ce secteur que nous avons pu initier puis développer notre recherche. Articulé autour d'une convention CIFRE, notre travail de thèse est donc intimement lié aux spécificités de cette industrie. Il s'agit là d'une limite importante de notre analyse car les recherches en vue

d'une généralisation de nos résultats à d'autres secteurs en cours de dérégulation n'ont pas pu être réalisées.

Nous avons cependant intégré et souligné dans nos travaux, les liens qu'entretiennent entre eux, l'industrie électrique et l'industrie gazière. Les anciens monopoles de l'électricité sont en effet directement influencés par les stratégies des opérateurs gaziers, y compris les « pétrogaziers » et inversement. Le phénomène de convergence « gaz – électricité » joue en effet un rôle structurant au sein de ces industries.

Une recherche comparative avec d'autres industries en cours de libéralisation déjà libéralisées (notamment : avec les télécoms, le transport aérien, mais aussi les services postaux et le transport ferroviaire) apparaît clairement comme une piste de recherche nécessaire pour enrichir notre analyse et accroître l'intérêt et la validité de nos résultats.

Les spécificités du marché français.

A l'instar des spécificités liées à notre secteur, notre recherche reste basée sur une analyse stratégique des acteurs présents sur le marché français. En effet, si les acteurs présents en France sont de différentes nationalités européennes (français, belge, espagnol, allemand, italien, suisse...), nous approchons ces acteurs principalement au travers de leurs activités sur le marché français. Les spécificités historiques et culturelles de l'environnement économique et institutionnel français doivent être soulignées. Les structures industrielles et les politiques de libéralisation d'autres pays européens impactent fortement les marges de manœuvre des anciens monopoles de l'électricité. L'intégration de nouveaux marchés géographiques avec leurs spécificités institutionnelles et culturelles notamment (comme en Allemagne, par exemple), doit nous permettre l'amélioration de la validité de nos travaux.

A l'issue de ce travail sur l'évolution des comportements concurrentiels dans un secteur en cours de libéralisation, de nouvelles opportunités de recherches complémentaires s'offrent à nous, qu'elles soient théoriques, méthodologiques et empiriques.

Elargir, compléter et approfondir ces nouveaux thèmes devront nous permettre de donner corps à un véritable programme de recherche. La fertilisation croisée de nos analyses avec celles d'autres chercheurs nous apparaît comme une perspective passionnante pour les années à venir.

Bibliographie

- ALEXANDER D.L. (1985), An empirical test of mutual forbearance hypothesis : The case of bank holding companies ; *Southern Journal of Economics*, 52, p.122-140.
- ALLARD-POESI F. & MARECHAL C. (1999) Construction de l'objet de la recherche, p.34-56. In THIETART R-A (1999) *Méthode de recherche en management*. Dunod, Paris.
- ALLARD-POESI F. & PERRET V. (2003) La recherche action. In GIORDANO, Y. (Coord.) (2003) *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editions EMS. Colombelles. p.85-132.
- ANRT (2001). Le Guide CIFRE, Association Nationale pour la Recherche Technique.
- ANRT (2005) Enquête CIFRE 2005. Association Nationale pour la Recherche Technique. Paris.
- ARGYRIS C., PUTNAM R. & McLAIN SMITH D. (1985) *Action Science*, Jossey-Bass.
- ARMSTRONG M., S. COWAN & J. VICKERS (1994) *Regulatory Reform : Economic Analysis and British Experience*. MIT Press, Cambridge.
- ASTLEY W.G & FOMBRUN C.J (1983) Collective strategy : social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*. Vol.8, N°4. p. 576-587.
- ATTARCA M. (2000) Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises, Actes de la IX^{ème} conférence de l'AIMS, Montpellier.
- ATTARCA M. (2002) Les ressources politiques de l'entreprise : proposition d'une typologie. Actes de la XI^{ème} Conférence de l'AIMS, Paris.
- AXELROD R. (1984) *The evolution of cooperation*. Traduction française (1992) : *Donnant - donnant : théorie du comportement coopérative*. Basic Book, New York ; Odile Jacob, Paris.
- BARBET J. (1988) Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? *Recherches & Applications en Marketing*, Vol.3, N°1, p.75-89.
- BARNETT W.P. (1993) Strategic deterrence among multipoint competitors, *Industrial & Corporate Change*, 2, p.249 - 278
- BARON D.P. (1995) *Business and its Environment*, Prentice Hall.
- BARON D.P (1997) Integrated Strategy, Trade Policy and Global Competition. *California Management Review*. 39(2), p.145-169.
- BATSCH L. (1994), « L'entreprise sous influence institutionnelle – Autour des travaux de Neil Fligstein », *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, n° 36, 1994, pp. 83-94
- BAUM J. & DUTTON J. E. (1996), the Embeddedness of Strategy, in BAUM Joel A. C. & DUTTON Jane E. (eds.) (1996), *Advances in Strategic Management*, 13, JAI Press.
- BAUM J. & KORN H. (1996) Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry. *Academy of Management Journal*, Vol.39, N°2, p.255-291.
- BAUM J. & KORN H. (1999) Dynamics of dyadic competitive interaction, *Strategic Management Journal*, 20:3, p.251-78.
- BAUM J. & GREVE H. (Eds) (2001) Multimarket organization and multimarket strategies, *Advances in strategic Management*. JAI Press. Oxford, England ; Vol.18.
- BAUMARD P. (1991) *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*. Masson, Paris.
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREB J-M (1999) La collecte des données et la gestion de leurs sources, p.224-256, In THIETART R-A (1999) *Méthode de recherche en management*. Dunod, Paris.
- BAUMARD P. & IBERT J. (1999) Quelles approches avec quelles données?, p.81-103, In THIETART R-A (1999) *Méthode de recherche en management*. Dunod, Paris.
- BAUMARD P. (2000) *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris.
- BAUMARD P. & STARBUCK W. (2002) Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques des firmes ? in LE ROY F, *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, Paris.
- BAYSINGER B.D. (1984) Domain maintenance as an objective of business political activity : An expanded theory, *Academy of Management Review*, N°9, p.248-258.
- BENSEBAA F. (2000) Actions stratégiques et réactions des entreprises, *M@n@gement*, 3:2, p.57-79.

- BENSEBAA F. (2001) Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 4:2, p.33-61.
- BENSEBAA F. (2003) La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 6:1, p.5-37.
- BENSEBAA F. & LE GOFF J. (2005) *Stratégies concurrentielles : Le renouveau théorique en pratique*, Editions EMS, Colombelles.
- BENSEDRINE J. & DEMIL B. (1998), « L'approche néo-institutionnelle des organisations », in H. Laroche et J.P. Nioche (Dir.), *Repenser la stratégie, Fondements et perspectives*, Editions Vuibert, Série Vital Roux, pp. 85-110
- BERGOUIGNOUX (rapport présidé par) (2000), *Services publics en réseau : perspectives de concurrence et nouvelles régulations*, Commissariat Général du Plan.
- BERGMAN L., C. DOYLE, J. GUAL, L. HULTKRANTZ, D. NEVEN, L-H. ROLLER & L. WATERMAN (1998) *Europe's Network Industries : Conflicting Priorities*. Centre for Economic Policy Research, London & Center for Business and Policy Studies, Stockholm.
- BERNHEIM D. & WHINSTON M.D. (1990) Multimarket contact and collusive behaviour, *Rand Journal of Economics*, 21:1, p.1-26.
- BERNSTEIN H.M. (1955) *Regulating Business by Independent Commission*, Princeton University Press, Princeton.
- BETTIS R & HITT M.A (1995) The New Competitive Landscape, *Strategic Management Journal*, 20:3, p.251-278.
- BEYER A. (2005) La déréglementation des réseaux électriques européens : quelles lectures géographiques. Actes du Festival International de Géographie de St Dié des Vosges.
- BLEEKE J.A. (1990) Strategic Choices for Newly Opened Markets. *Harvard Business Review*. September – October 1990. p158-165.
- BODDEWYN J.J & BREWER T.L (1994) International Business Political Behavior : New Theoretical Directions, *Academy of Management Review*, Vol.19, N°1, p.119-143.
- BOEKER W., GOODSTEIN J., STEPHAN J. & MURMANN J. (1997) Competition in a multimarket environment: the case of market exit, *Organizational Science*, 8, p.126 -142.
- BONARDI J-P (2004) Global and Political Strategies in Deregulated Industries: The Asymmetric Behaviors of Former Monopolies. *Strategic Management Journal*. 25 (2): 101-121
- BONARDI J-Ph., HOLBURN G. & VANDEN BERGH R. (2006) Nonmarket Strategy Performance : Evidence from the US Electric Utilities. *Academy of Management Journal*, Vol.49, N°6, p.1209-1228.
- BOURCIEU, S. (2000) Méthodologie de recherche en Sciences de Gestion pour les doctorants CIFRE. Journée « Recherche en Gestion », FNEGE, 12 octobre 2000.
- BOURCIEU, S. (2002) Enquête sur les CIFRE en sciences de gestion. Formation par la Recherche N°74. ABG - Association Bernard Gregory.
- BOUTTES J-P. & R. LEBAN (1995) Concurrence et réglementation dans les industries de réseau en Europe : du cas général à celui de l'électricité. *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*. Vol. 6, n°2/3, juin-septembre 1995. p. 413-448.
- BRESSER R.K. & HARL J.E (1986) Collective strategy : vice or virtue ? , *Academy of Management Review*, 11:3 p.408-427.
- BRODLEY J.F (1987) *The economic goals of antitrust : efficiency, consumer welfare and technological progress*. New York University Law Review. November, Vol.62, p.1020-1053.
- BUCHHOLZ R.A. (1992) *Public Policy Issues for Management*, Prentice Hall.
- BULOW J.I., J.D. GEANAKOPOLOS & P.D. KLEMPER (1985) Multimarket oligopoly : strategic substitutes and complements. *Journal of Political Economy*. 93(3), p.488-511.
- BURT R.S (1992) *Structural Holes : The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge MA.
- CALORI R., JOHNSON G. & SARNIN P. (1994) "CEOs' cognitive maps and the scope of the organization", *Strategic Management Journal*, 15 : 6, 437-457
- CALORI R. (2001) De la connaissance collective ordinaire à la théorie. p.85-98. In MARTINET A-C & THIETARD R-A (Coord.) (2001) *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*. FNEGE – Vuibert, Paris.
- CASSON M. (1987) *The firm and the market : Studies on multinational enterprise and the scope of the firm* ; MIT Press, Cambridge.
- CAVES R.E & PORTER M.E. (1977) From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, 91:2, p.241-261.

- CHAIZE J. & THOMAS C. (1998) Mettre un chercheur dans son entreprise. *L'Expansion Management Review*. Mars, p.102-107.
- CHAKRAVARTHY B.S. (1991) Strategic Adaptation to Deregulation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.4 N°1. p22-32.
- CHALMERS A. (1987) *Qu'est ce que la science ?* La Découverte, Paris. Traduit de : (1976) *This Thing called Science ?* University of Queensland Press, St Lucia.
- CHAMBERLIN E.H. (1962) *The theory of monopolistic competition*. Traduction Française : *La théorie de la concurrence monopolistique*, Cambridge, MA. Harvard University Press.
- CHARRIERE S. & DURIEUX F. (1999) Explorer et tester, p.57-80. In THIETART R-A (eds) (1999) *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- CHEBEL-HORSTMANN N. (2006) *La regulation du marché électrique. Concurrence et accès aux réseaux*. L'Harmattan, Paris.
- CHEN M-J (1996) Competitors Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 21:1, p.100-134.
- CHEN M-J & MAC MILLAN Ian C. (1992) Non response and delayed response to competitive moves : the role of competitor dependence and action irreversibility, *Academy of Management Journal*, 35, p.539-570.
- CHEN M-J, (1996) Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration, *Academy of Management Review*, 21:1, p.100-134.
- CHEN M-J & HAMBRICK D.C. (1995) Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behaviour, *Academy of Management Journal*, 38:2, p.453-482.
- CHEN M-J & MILLER D. (1994) Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework, *Strategic Management Journal*, 15:2 p.85-102.
- CHEN M-J, SMITH K.G. & GRIMM C.M. (1992) Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses, *Management Science*, 38:3 p.439-455.
- CHEVALIER J-M, EKELAND I., FRISON-ROCHE M-A, KALIKA M. (sous la dir.) (2002) *Les stratégies dans les nouvelles régulations*. PUF, Paris.
- CHEVALIER J-M (2004) *Les grandes batailles de l'énergie*. Folio Actuel, Paris.
- CLARK B.H. & MONTGOMERY D.B. (1999) "Managerial Identification of Competitors", *Journal of Marketing*, 63 : 3, 67-83
- CLAVEAU N. & TANNERY F. (2002) La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs, p.121-150. In MOURGUES N. (coord.) *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*. Edition EMS.
- COASE R.H. (1937) (1988) *The Firm, the Market and the Law*. University of Chicago Press.
- Commissariat Général du Plan (2004a) Utilities. Libéralisation : une chance pour les services publics en réseaux. Le quatre pages, N°1 – 17 mars 2004.
- Commissariat Général du Plan (2004b) Utilities. Services publics en réseaux : éléments de prospective de la régulation. N°2 – 15 juin 2004.
- COPPENS F. & VIVET D. (2004) La libéralisation des industries de réseau : le secteur de l'électricité fait-il exception à la règle ? National Bank of Belgium WP N°59. Bruxelles.
- CORSI T.M., GRIMM C.M., SMITH K.G., SMITH R.D. (1991) Deregulation, Strategic Change, and Firm Performance Among LTL Motor Carriers. *Transportation Journal*.
- COTTERILL R.W. & HALLER L.E. (1992) Barrier and queue effects : a study of leading US supermarket chain entry patterns, *Journal of Industrial Economics*, 40, p.427-440.
- CRAIG, T. (1996) The Japanese beer war : initiating and responding to hypercompetition in new product development, *Organization Science*, 7:3, p.302-321.
- CYERT R. & J. MARCH (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Engelwood Cliffs,NJ.
- DACIN M. T., VENTRESCA M. & B. BEAL (1999) The Embeddedness of Organizations: Debates, Dialogue & Directions, *Journal of Management*, 25 (3), p.317-356.
- DAHAN N. (2003) L'activité politique des entreprises au niveau communautaire : motivations stratégiques et spécificités. Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, 2003.
- DARMOIS G. (2004) *Pourquoi privatiser ? EDF et l'enjeu de l'énergie*. Belin, Paris.

- D'AVENI R. (1995) *Hypercompétition*, traduction française (1995), Vuibert, Paris.
- D'AVENI R. (2001) *Strategic Supremacy. How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*, Free Press, New York.
- D'AVENI R. (2002) Competitive pressure systems mapping and managing multimarket contact, *MIT Sloan Management Review*, 44:1, p.39-49.
- DAVID A. ; HATCHUEL, A. & LAUFER R. (2000) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert, Paris.
- DAVID A. (2000a) Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In DAVID, A. ; HATCHUEL, A. & LAUFER R. (2000) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert, Paris.
- DAVID A. (2000b) La recherche – intervention, cadre général pour la recherche en management ? In DAVID, A. ; HATCHUEL, A. & LAUFER R. (2000) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert, Paris.
- DAVID A. (2004) Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. Actes du colloque de l'AIMS. Le Havre - Normandie 2004.
- DELMAS M. & Y. TOKAT (2005) Deregulation, governance structures and efficiency : the US electric utility sector. *Strategic Management Journal*, 26, p. 441-460.
- DENZIN N.K. (1989) *Interpretative Interactionism*. Sage.
- DESLAURIERS J-P (1991) *Recherche qualitative. Guide pratique*. McGraw-Hill, Montréal.
- DESS, G.G. & BEARD, D.W. (1984). «Dimensions of organizational task environments», *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73.
- DETCHESSAHAR M. (1998) L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 1(1), p.49-70.
- Di MAGGIO P.J. & POWELL W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48:2, p.147-160.
- DIXIT A. (1980) The role of investment in entry-deterrence, *Economic Journal*, 90, p.95-106.
- DIXIT A. (1982) Recent Developments in Oligopoly Theory, *American Economic Review*, n° 72, pp. 112-117
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. & GRENIER C. (1999) Validité et fiabilité de la recherche, p.257-287. In THIETART R-A (eds) (1999) *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- DUFRENOT G. & SULTAN-TAIEB H. (2002) *Stratégies économiques des entreprises*. Economica, Paris.
- DUHAUTOIS R. & MAUBLANC S. (2006) Chercheurs dans le privé : la place des docteurs. Connaissance de l'Emploi. N°26, Février. Le 4 pages du Centre d'Etudes de l'Emploi. (www.cee-recherche.fr).
- DUMEZ H. & JEUNEMAITRE A. (1991) *La concurrence en Europe. De nouvelles règles du jeu pour les entreprises*, Seuil, Paris.
- DUMEZ H. & JEUNEMAITRE A. (2002) Concurrence multipoints : une approche empirique, Chap 5 in F. LE ROY (Coord), *La concurrence : entre affrontement et connivence*. Vuibert, Paris, p.103-116.
- DUMEZ H. & JEUNEMAITRE A. (2004), Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché, *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°148, p. 195-206.
- DUMEZ H. & JEUNEMAITRE A. (2005a) Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 8:1, p.27-48.
- DUMEZ H., JEUNEMAITRE A. (2005b) La démarche narrative en économie, *Revue Economique*, vol. 56, n°4, p. 983-1005.
- DUMEZ H., JEUNEMAITRE A. (2006) Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives, *European Management Review*, 3, p.32-43.
- DUSSAUGE P., GARETTE B. & MITCHELL W. (2000) Learning from competing partners : outcom and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, Vol.21, N°2, p.99-126.
- DYER J.H. & SINGH H. (1998) The relational view : cooperative strategy and sources of competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23, p.660-79.
- ECONOMIDES N. (1996) The Economics of Networks. *International Journal of Industrial Organization*, 14(6), p673-699.
- ECKERT R.D. (1981) The Life Cycle of Regulatory Commissioners. *Journal of Law and Economics* 24(1), p.113-20.
- EDWARDS C.D. (1955) Conglomerate bigness as source of power, in Business Concentration an Price Policy. NBER Conference Report. Princeton University Press.

- EDWARDS C.D. (1964) Testimony to the Hearings on Economic Concentration : Part 1 Overall and Conglomerate aspects ; Before the Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee of the Judiciary, pursuant to S. Res.262 ; US Gov. Printing Off. Wash.DC. P.36-56.
- EMERY, F. E. & TRIST, E.L. (1964). «La trame causale de l'environnement des organisations», *Sociologie du Travail*, n°4, pp. 337-350
- EPSTEIN E.M (1969) *The Corporation in American Politics*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- EVANS W.N. & KESSIDES I. (1994) Living by the "golden rule": Multimarket contact in the US Airline Industry, *The Quarterly Journal of Economics*, 109, p341-366.
- FEINBERG R.M. (1985) Sales at Risk : a test of mutual forbearance theory of conglomerate behaviour, *Journal of Business*, 58, p225-241.
- FERRIER W.J. (2001) Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness, *Academy of Management Journal*, 44:4, p.858-877.
- FERRIER W.J., K.G. SMITH & C.M. GRIMM (1999) The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement : a study of industry leaders and challengers, *Academy of Management Journal*, 42:4, p.372-388.
- FERNANDEZ N. & MARIN P. (1998) Market power and multimarket contact : some evidence from the spanish hotel industry. *Journal of Industrial Economics*, 46, p301-316.
- FINON D. (1997), La concurrence dans les industries électriques : l'efficacité au prix de la complexité transactionnelle et réglementaire ? », *Economies et Sociétés, Economie de l'Energie*, no. 7, pp. 13-46.
- FINON D. (2002) Introducing Competition in the French Electricity Supply Industry : the Destabilisation of Public Hierarchy in an Open Institutional Environment, Conference of the International Society for New Institutional Economics at the MIT, Cambridge, Massachusetts, (USA), 27-29 septembre.
- FINON D. & A. MIDTTUN. (coord.) (2004) *Reshaping of European Electricity and Gas Industry : Regulation, Markets and Business Strategies*, Elsevier Amsterdam.
- FITOUSSI J-P. (2003) *EDF, le marché et l'Europe*. Fayard, Paris.
- FJELDSTAD O.D., M. BECERRA, S. NARAYANAN (2004) Strategic action on network industries : an empirical analysis of the European mobile phone industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(4), p.173-196.
- FREEMAN R.E (1984) *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Marshfield, MA. Pitman Publishing.
- FRISON-ROCHE M-A & M-S PAYET (2006) *Droit de la concurrence*. Dalloz, Paris.
- GETZ K.A (1997) Research in Corporate Political Action, *Business & Society*, Vol.36, N°1, p.32-72.
- GIMENO J. (1999) Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry : Staking Out 'Spheres of Influence' in the US Airline Industry, *Strategic Management Journal*, 20, p.101-128.
- GIMENO J. (2002) The Performance Effects of Unintended and Purposive Multimarket Contact, *Managerial and Decision Economics*, 23: p.209-224.
- GIMENO J. & WOO C. (1996) Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation, *Organization Science*, 7, p.322-341.
- GIMENO J. & WOO C. (1999) Multimarket contact, economy of scope, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 42:3, p.239-259.
- GIORDANO, Y. (Coord.) (2003) *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editions EMS. Colombelles.
- GIRET J-F (2005) De la thèse à l'emploi. Les débuts professionnels des jeunes titulaires de doctorats. Bref N°220. CEREQ.
- GIROD-SEVILLE M. & PERRET V. (1999) Fondement épistémologique de la recherche, p.13-33. In THIETART R-A (eds) (1999) *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- GIRIN J. (1989) L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars 1989 (disponible sur le site internet du CRG : <http://crg.polytechnique.fr/incunables/Opportunisme.html>)
- GLACHANT J-M. (dir.) (2000) *Les réformes de l'industrie électrique en Europe*. Commissariat Général du Plan. La documentation française. Paris.
- GLACHANT J-M (2004) La réforme électrique française : une frange concurrentielle à l'ombre du champion national. Conférence SESSA 14 & 15 juillet, Cambridge, UK.
- GLACHANT J-M & FINON D. (2003) *Competition in European Electricity Markets. A Cross-Country Comparison*. Edward Elgar, London.

- GLACHANT J-M & FINON D. (2005) A Competitive Fringe in the Shadow of a State Owned Incumbent : The Case of France. In *The Energy Journal*. Spec.Ed : European Electricity Liberalization.Vol.26.N°4.
- GLAIS M. & LAURENT P. (1983) *Traité d'économie et de droit de la concurrence*, PUF, Paris.
- GLAIS M. (1992) *Economie industrielle : Les stratégies concurrentielles des firmes*, Litec, Paris.
- GNYAWALI D.R & MADHAVAN R. (2001) Cooperative networks and competitive dynamics : a structural embeddedness perspective, *Academy of Management Review*, 26:3 p.431-446.
- GOLDEN, B.R. & MA, H. (2003) Mutual forbearance : the role of intrafirm integration and rewards. *Academy of Management Review*. 28 (3) p479-493.
- GRAHAM E.M. (1990) Exchange of threats between multinational firms as an infinitely repeated noncooperative game ; *International Trade Journal*, 4, p.259-277.
- GRANOVETTER M. (1985) Economic Action and Social Structure; The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, p.481-510.
- GREENWOOD R. & HININGS C.R. (1996) Understanding radical organizational change : bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review* 21(4), p1022-1054.
- GREENWOOD R., R. SUDDABY & C.R. HININGS (2002) Theorizing change : the role of professional associations in transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*. 45(1), p.58-80.
- GRENIER C. & JOSSERAND E. (1999) Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, p.104-136. In THIETART, R-A (eds.) (1999) *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- GRIMM C.M.& SMITH K.J. (1997) *Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination*, South-Western College Publishing.
- GROLEAU C. (2003) L'observation. p.211-244, In GIORDANO, Y. (Coord.) *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editions EMS. Colombelles.
- GROVE A. (1996) *Seuls les paranoïaques survivent*. Village Mondial.
- GUBA E. & LINCOLN Y. (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Newbury Park, CA: Sage
- GULATI R. NOHRIA N. & ZAHEER A. (2000) Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21 : p.203-215
- HALL W.K. (1981) Survivre dans un environnement plus rude, *Harvard L'Expansion*, Été, p.56-68.
- HALL D.T. (2002) *Careers in and out Organizations*. Sage : Thousand Oaks, CA.
- HAMBRICK D.C, CHO T.S. & CHEN M-J (1996) The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves, *Administrative Science Quarterly*, 41:4, p.659-684.
- HAMEL G. DOZ Y. L. & PRAHALAD C.K. (1989) Collaborate with your Competitors - and Win, *Harvard Business Review*, Janv-Fev, p.133-139.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. (1995) *La conquête du futur*, InterEditions, Paris.
- HANNAN M.T & FREEMAN J. (1977) The population ecology of organization, *American Journal of Sociology*, 82:5 p929-964.
- HATCHUEL A. (1994) Les savoirs de l'intervention en entreprise, *Entreprise & Histoire*, N°7, p.59-75.
- HAUNSCHILD P.R. (1993) Interorganizational imitation : the impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly*. 38, p.564-592.
- HAVEMAN H.A. & NONNEMAKER L. (2000) Competition in multiple geographic markets : The impact on growth and market entry, *Administrative Science Quarterly*, 45: p232-267.
- HEGGESTAD A.A. & RHOADES S.A. (1978) Multimarket Interdependence and local market competition in banking, *The Review of Economics and Statistics*, 60, p523-532.
- HENRY C. (1997) *Concurrence et services publics dans l'Union Européenne*, Paris, PUF.
- HENRY C., MATHEU M., JEUNEMAITRE A. (2001) *Regulation of Network Utilities. The European Experience*. Oxford University Press. Traduction en 2003, *Réguler les services publics en réseaux : l'expérience européenne*. Commissariat Général du Plan, La documentation française.
- HINTHORN T. (1996) Predatory capitalism, pragmatism, and legal positivism in the airlines industry, *Strategic Management Journal*, 17:4, p251-270.
- HITT M.A.; GIMENO, J. & HOSKISSON, R. E. (1998) Current and future research methods in strategic management, *Organizational Research Methods*, 1 : p6-44.

- HITT M.A.; BOYD B. & LI D. (2004) The state of strategic management research and vision of the future. In D.J KETCHEN & D.D. BERGH (2003) *Research methodology in strategy and management*, Greenwich, CT : JAI Press ;
- HLADY-RISPAL, M. (2002) *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, DeBoeck.
- HOLLAS D.R., K.R. MACLEOD, S.R. STANSELL (2002) A data envelopment analysis of gas utilities efficiency. *Journal of Economics and Finance*, 26(2), p.123-138.
- HUAULT I. (Coord.) (2004) *Institutions et gestion*. Vuibert, Paris.
- HUGHES K. & OUGHTON C. (1993) *Diversification, multimarket contact and profitability*, *Economica*, 60, p.203-224.
- IBERT J. (2002) De la concurrence au conflit irréductible : dynamique économique et psycho-sociologiques. In LE ROY (2002) *La concurrence : entre affrontement et connivence*. Vuibert, Paris.
- ILZKOVITZ F., R. MEIKLEJOHN & U. MOGENSEN (1999) Liberalization of Network Industries : Economic Implications and Main Policy Issues. *European Economy*, No.4.
- INGRAM P., P.W. ROBERTS (2000) Friendships among competitors in the Sidney hotel industry. *American Journal of Sociology*, 106(2), p.387-423.
- Institut d'Economie Industrielle – Université des Sciences Sociales de Toulouse (IDEI) (1999), Network Industries and Public Services. *European Economy*, No.4.
- ISIDORO C. (2006) *L'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence communautaire*. LGDJ, Paris.
- JACOBSON R. (1992) The "Austrian" School of Strategy, *Academy of Management Review*, 17:4 p.782-807.
- JAKOBIAK F. (2004) *L'intelligence économique*. Editions d'Organisation, Paris.
- JANS I. & ROSENBAUM D.I. (1996) Multimarket contact and pricing : Evidence from the US cement industry ; *International Journal of Industrial Organization* ; 15, p.391-412.
- JAWORSKI B. & KOHLI A. (1993) Market orientation : Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, p.53-70.
- JAYACHANDRAN S., GIMENO J., VARADARAJAN P.R. (1999) The Theory of Multimarket Competition : A Synthesis and Implications for Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 63:3 p.49-66.
- KARNANI A. & WERNERFELT B. (1985) Multipoint competition. Research Note & Communication, *Strategic Management Journal*, 6, p.87-96.
- KATZ M.L. & SHAPIRO C. (1985) Network externalities, competition and compatibility. *American Economic Review*, 75(3), p.424-441.
- KATZ M.L. & SHAPIRO C. (1994) System competition and network effects. *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), p.93-115.
- KEIM G.D & ZEITHAML C.P (1986) Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making : A Review and Contingency Approach, *Academy of Management Review*, Vol.11, N°4, p.828-843.
- KETCHEN D.J, SNOW C.C. & HOOVER V.L. (2004) Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges, *Journal of Management*, 30:6 p.779-804.
- KING A.A., M.J. LENOX (2000) Industry self-regulation without sanctions : the chemical industry responsible care program. *Academy of Management Journal*, 43(4), p.698-716.
- KOENIG G. (1993) Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre, p.4-17.
- KOENIG G. (1996) *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.
- KOENIG G. (2004) *Management stratégique. Projets, interactions et contextes*, Dunod, Paris.
- KOGUT B. (1988) Joint-Ventures : theoretical and empirical evidences. *Strategic Management Journal*, Vol.9, N°4, p.319-332.
- KORN H. & BAUM J.A.C. (1999) Chance, Imitative and Strategic antecedents to multimarket contact, *Academy of Management Journal*, 42:2 p.171-193.
- KUHN T. (1983) *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris. Traduit de : *The Structure of Scientific Revolutions*. The University Press of Chicago, 1962.
- LAFFONT J-J. & TIROLE J. (1991) The politics of governments decision making : A theory of regulatory capture. *Quarterly Journal of Economics*, 106, p.1089-1127.
- LAFFONT J-J. & TIROLE J. (1993) *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, MIT Press, Cambridge.
- LAFFONT J-J. & TIROLE J. (2000) *Competition in Telecommunication*. MIT Press, Cambridge.
- LANGLEY, A (1999) Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*. 24 (4). p691-710.

- LAROCHE, H. & NIOCHE, J.P. (dir.) (1994), L'approche cognitive de la stratégie, *Revue Française de Gestion*, N°99, p.64-78
- LARSEN E.R. & BUNN D.W. (1999) Deregulation in electricity : understanding strategic and regulatory risk. *Journal of the Operational Research Society*, N°50 p.337-344.
- LA VILLE (de) V-I. (2000) La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? *Revue Finance Contrôle Stratégie*. Vol.3, N°3, p.73-99.
- LE GOFF J. (2002) Vertus problématique de l'étude de cas. In MOURGUES, N. et al. (Eds) (2002) *Questions de méthodes en sciences de gestion*. Editions EMS Collombelles.
- LE MOIGNE J-L. (1994) *Le constructivisme*, Tome I : des fondements. ESF Editeur.
- LEON O. (2005) Les industries de réseaux : des industries réglementées aux industries mixtes. Actes du Colloque « Formes de la concurrence et enjeux de régulation des services d'intérêt général. Retour d'expérience des vingt dernières années. 29 & 30 Septembre 2005. Université Paris 8.
- LE ROY F. (1998) Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au Groupe Bonduelle, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 1:1, p.125-143.
- LE ROY F. (1999) *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises. Une autre approche de la concurrence*, Economica, Paris.
- LE ROY Frédéric (2002a) *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, Paris.
- LE ROY F. (2002b) Agressivité concurrentielle et choix stratégique : une étude empirique, In *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*. Réseau des IAE, Economica. p.381 – 388.
- LE ROY F. (2002c) Entreprendre avec ses concurrents : le cas du développement de la pêche au thon tropical française. Acte de la Conférence AIMS 2002, Paris.
- LE ROY F. (2004) L'affrontement dans la relation de concurrence. *Revue Française de Gestion*. Vol.30, N°148, Janvier-Février. p.179-193.
- LE ROY F. (2005) Manœuvres éliminatoires, stratégies concurrentielles et performances : une étude empirique. Actes de la XIVe Conférence de l'AIMS, Angers.
- LE ROY F. & YAMI S. (2006) Introduction, in YAMI S. & LE ROY F., *Stratégies collectives. Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. Editions EMS, Collombelles.
- LEVEQUE F. (2005) *Economie de la réglementation*. La découverte, Paris.
- LEWIN K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Row.
- LEVY R. (2005) Les doctorants CIFRE : médiateurs entre laboratoires de recherche universitaires et entreprises. *Revue d'Economie Industrielles*, N°111, 3ème Trim. p.79-96.
- LI S.T. & R. GREENWOOD (2004) The effect of within-industry diversification on firm performance : synergy creation, multimarket contact and market structuration. *Strategic Management Journal*, 25, p.1131-1153.
- LIEBERMAN M.B. & MONTGOMERY D.B. (1988) First Mover Advantages, *Strategic Management Journal*, 9, p.41-58.
- LOVINOSSE (de) I. (2002) Libéralisation des services publics : opportunité ou menace pour la citoyenneté ? Congrès de l'Association Belge de Science Politique. Bruxelles. 15 mars.
- MADHAVAN R., B.R. KOKA & J.E. PRESCOTT (1998) Networks in Transition : How Industry Events (re)shape Interfirm Relationships. *Strategic Management Journal*, Vol.19, p.439-459.
- MAHON J.F., & MURRAY E.A. (1981) Strategic Planning for Regulated Companies. *Strategic Management Journal*, Vol.2, p.251-262.
- MAHON J.F. (1993) Shapping Issues / Manufacturing Agents, In MITNICK B.M., *Corporate Political Agency*, Sage Publications, Newbury Park.
- MARCH J. & H.A. SIMON (1958) *Organizations*. New York, Wiley.
- MARCUS A.A. (1984). *The adversary economy: Business responses to changing government requirements*. Westport: Quorum Books.
- MARTINET A-C & THIETART R-A (Coord.) (2001) *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*. FNEGE – Vuibert, Paris.
- MARTINET A-C (Coord.) (1990) *Epistémologies et sciences de gestion*. Economica, Paris.
- MARTINET B. & MARTI Y-M (2001) *L'intelligence économique. Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*. Editions d'Organisation. Paris.
- MARTINEZ J.E. (1990) The linked oligopoly concept : recent evidence from banking. *Journal of Economic Issues*, 24(2), p.589-595.

- MATHE J.C. (2001) *Management stratégique concurrentiel*. Vuibert, Paris.
- MATHE J.C (2004) *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*. Editions EMS, Colombelles.
- MBENGUE A. (2001) Posture paradigmatique et recherche en management stratégique, p.43-53. In MARTINET A-C & THIETART R-A (2001) *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*. Fnege – Vuibert, Paris.
- MBENGUE A & VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999) Analyse causale et modélisation, p.335-372, In THIETART R-A (eds) (1999) *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- McGEE J. & THOMAS H. (1986) Strategic Groups: Theory, Research and Taxinomy, *Strategic Management Journal*, 7:2 p.141-160.
- McGRATH R.G., CHEN M-J. & McMILLAN I.C. (1998) Multimarket manoeuvring in uncertain spheres of influence: Resource diversification strategies, *Academy of Management Review*, 23:4, p.724-740
- MINEFI (2003). L'ouverture à la concurrence. Les notes bleues de Bercy N°255. Consommation & Concurrence. Réglementation. Services en réseaux. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
- MINEFI (2001). Le service public de l'électricité. Les notes bleues de Bercy N°213. Politique économique. Stratégie industrielle. L'ouverture à la concurrence. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
- MITNICK B.M (1993) *Corporate Political Agency*, Sage Publications, Newbury Park.
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M (1991) *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, DeBoeck, traduction française de : *Analysing qualitative Data : A source book for new methods*, Beverly Hills, CA. Sage, 1984. Réédition en 2003.
- MILES R.E. & SNOW C.C., (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill. New York.
- MITCHELL R.G (1993) *Secrecy and Fieldwork*. Sage, Newbury Park, CA.
- MESTERS L.J. (1987) Multiple market contact between savings and loans, *Journal of Money, Credit and Banking*, 19, p.538-549.
- MOISDON J-C. (1984) Recherche en gestion et intervention, *Revue Française de Gestion*. Septembre p.61-73.
- MOURGUES, N. et al. (Eds) (2002) *Questions de méthodes en sciences de gestion*. Editions EMS Collombelles.
- MOUYRIN R. (2005) Concurrence multipoints, retenue mutuelle et performance dans le transport aérien en Europe, Actes de la XIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers.
- MUCHIELLI A. (1994) *Les méthodes qualitatives*. PUF, 2^{ème} Ed., Paris.
- MUKHERJEE K., S.C. RAY, S.M. MILLER (2001) Productivity growth in large US commercial banks : the initial post-deregulation experience. *Journal of Banking and Finance*, 25(5), p.913-939.
- NALEBUFF B. & BRANDENBURGER A. (1996) *La co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*. Village Mondial, Paris.
- NEWBERY D. (1999) *Privatization, Restructuring and Regulation of Network Industries*. MIT Press, Cambridge. (2001 - 3rd Edition).
- NIOCHE J-P & TARRONDEAU J-C (1998) Les stratégies d'entreprises face aux réglementations publiques, *Revue Française de Gestion*, N°119, Juin-Juillet-Août.
- NOHRIA N. & C. GARCIA-PONT (1991) Global Strategic Linkages and Industry Structure. *Strategic Management Journal. Summer Special Issue*, 12, p.105-124.
- NOHRIA N. & R. ECCLES (1992) *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*. Harvard University Press, Boston MA.
- NORTH D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OLIVER C. (1991) Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, Vol.16, N°1, p.145-179.
- OWEN B. M. & BRAEUTIGAM R. (1978). *The Regulation Game: Strategic Use of the Administrative Process*. Cambridge, MA: Ballinger.
- PARKER A.R. (2001) Strategic choices in a dynamically changing deregulatory environment. *Journal of Business Research*. 51, p.201-208.
- PARKER P.M. & ROLLER L-H (1997) Collusive conduct in duopolies : Multimarket contact and cross-ownership in the mobile telephone industry, *Rand Journal of Economics*, 28:2, p.304-322.
- PENNINGS J.M. (1981) Strategically interdependant organizations, in P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (ed) *Handbook of Organizational Design*, Vol.1. Oxford University Press, p.433-455.

- PERSAIS E. (2004) Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? *Revue Française de Gestion*, Vol.30 N°148, janvier / février 204, p119-145.
- PFEFFER J. & SALANCIK G. (1978) *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- POIRIER L. (1987) *Stratégie théorique II*, Economica, Paris.
- POLSKI, M. (2003) L'observation participante non déclarée, les leçons d'un exemple vécu. *Revue Sciences de Gestion*. N°38, p.135-163.
- PORAC J.F, THOMAS H., WILSON F., PATON D. & KANFER A., (1995) Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers, *Administrative Science Quarterly*, 40, p.203-227.
- PORTER M.E. (1980) *Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York. Trad. PORTER M. E. (1982) *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris.
- PORTER M. E. (1985) *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- PORTER M. E. (1991) Towards a Dynamic Theory for Strategy, *Strategic Management Journal*, 12 (Winter), p.95-117.
- POUPEAU F-M. (2004) Un siècle d'intervention publique dans le secteur de l'électricité en France. *Gérer & Comprendre. Les annales des mines*. N°77. Septembre 2004.
- POWELL W.W. & DiMAGGIO P.J (1991) *The new institutionalism in organizational analysis* (Eds.), University of Chicago Press, Chicago.
- QUERE M. (1994) The « Convention CIFRE » : a successful French incentive scheme for the management of human resources in research activity. *International Journal of Technology Management*. Vol.9, p.430-440.
- QUINET E. & HENRY C. (2003) *Concurrence & service public*. L'Harmattan, Paris.
- REGER R.K., DUHAIME I.M., STIMPERT J.L. (1992) Deregulation, strategic choice, risk and financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol.13, p.189-204.
- REGER R.K. & HUFF A.S. (1993), Strategic Groups : A Cognitive Perspective, *Strategic Management Journal*, 14, 103-124.
- RHOADES S.A. & HEGGESTAD A.A (1985) Multimarket interdependence and performance in banking : Two tests ; *Strategic Management Journal*,13, p.483-498.
- RIGAMONTI E. (2005) De la coalition stratégique. Les firmes énergétiques européennes face aux incertitudes réglementaires. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université des Sciences Sociales, Toulouse I.
- ROY P. (2004) Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence ? *Revue Française de Gestion*, Vol.30, N°148, p. 207-225.
- ROYER I. & ZARLOWSKI P. (1999) Le design de la recherche, p.139-168, In THIETARD R-A (eds) (1999) *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- RUSSO M.V. (1992) Power Plays : Regulation, Diversification, and Backward Integration in the Electricity Industry. *Strategic Management Journal*, Vol.13. p13-27.
- SAID K. & ATTARCA M. (2005) Conduite de l'action politique et stratégies concurrentielles : le cas de l'introduction de la télévision numérique terrestre en France. Acte de la XIV^è Conférence de l'AIMS. Angers.
- SAVALL H. & ZARDET V. (2004) *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*. Economica, Paris.
- SCHERRER F.M. (1980) Industrial market structure and economic performance, Rand McNally.
- SCHULER D.A. (1996) Corporate Political Strategy and Foreign Competition : The Case of the Steel Industry, *Academy of Management Journal*, Vol.39, N°3n p.720-737.
- SCHUMPETER J.A. (1942) *Capitalisme, socialisme et démocratie*, traduction française (1942) Payot, Paris.
- SCHUMPETER J.A. (1911) *Théorie de l'évolution économique*, traduction française (1935) Dalloz, Paris.
- SCOTT J. (1982) Multimarket contact and economic performance, *Review of Economics and Statistics*, 64, p.368-375.
- SCOTT W.R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage, 2nd edition.
- SHARKEY W.W. (1982) *The Theory of Natural Monopoly*, Cambridge University Press, Cambridge.
- SIMMEL G. (1950) Superordination and Subordination and Degree of Domination and Freedom, in *The Sociology of Georg Simmel*, Kurt H. Wolff, Ed. New York. The Free Press, p. 268-303.
- SINGAL V. (1993) Interdependence among firms that compete in many markets : The airline industry and its mergers ; WP. Dept of Finance. Virginia Polytechnic Institute and State University.

- SMITH K.G., GRIMM C.M., GANNON M.J. & CHEN M.-J., (1991) Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the US Domestic Airline Industry, *Academy of Management Journal*, 34:1, p.60-85.
- SMITH K.G., GRIMM C.M. & GANNON M.J. (1992) *Dynamics of Competitive Strategy*. Newbury Park, CA. Sage.
- SMITH K.G. & GRIMM C.M. (1987) Environmental variation, strategic change and firm performance : a study of railroad deregulation, *Strategic Management Journal*, 8, p.363-376.
- SMITH K.G., GRIMM C.M., WALLY S. & YOUNG G. (1997) Strategic Groups and Rivalrous Firm Behaviour: Toward a reconciliation, *Strategic Management Journal*, 18:2, p.49-157.
- SMITH K.G., FERRIER W.J. & NDOFOR H. (2001) Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions, In HITT M.A., FREEMAN R.E & HARRISON J.S. (Eds) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford : Blackwell Publishers Ltd.
- SMITH K.G., FERRIER W.J. & GRIMM C.M. (2001) King of the hill : Dethroning the industry leader, *Academy of Management Executive*, 15:2, p.59-70.
- SMITH F.L. & WILSON R.L. (1995) The predictive validity of the Karnani & Wernerfelt model of multipoint competition, *Strategic Management Journal*, 16, p.143-160.
- SOLOMON E.H. (1970) Bank merger policy and problems : a linkage theory of oligopoly. *Journal of Money, Credit and Banking*, 2, p.323-336.
- SOULT F. (2003) *EDF. Chronique d'un désastre inéluctable*. Calman-Lévy, Paris.
- STAKE, R.E (1994) Cases Studies, in DENZIN N.K & LINCOLN Y.S (Eds) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA. Sage. p.237-247.
- STEPHAN J. & BOEKER W. (2001) How multimarket contact affects firms' market entry and decisions, In Baum J. & Greve H.(Eds) *Advances in strategic management* ; 18, pp.229-261.
- STIENSTRA M., BAAIJ M., VAN DEN BOSCH F., VOLBERDA H. (2004) Strategic Renewal of Europe's Largest Telecom Operators (1992-2001) : From Herd Behaviour Towards Strategic Choice ? *European Management Journal*. Vol.22, N°3, p273-280.
- STIGLER G. (1971) The Theory of Economic Regulation. *Bell Journal of Economic and Management Science* 2(1). p.3-21.
- STOFFAËS C. (1995) *Services publics, question d'avenir*. Rapport du Commissariat général du plan, Odile Jacob – La documentation française, Paris.
- STRICKLAND A.D. (1985) Conglomerate mergers, mutual forbearance behavior and price competition ; *Managerial and Decision Economics* ; 6, p.153-159.
- STUART T.E. (2000) Interorganizational communities and technological bandwagons : an empirical investigation of community evolution in the microprocessor market. *Strategic Management Journal*, Vol.16, Special Issue, p.111-134.
- THIETART, R-A (eds.) (1999) *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- TIROLE J. (1988) *The theory of industrial organization*, MIT Press, Cambridge.
- UZZI B. (1997) Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 35-67.
- VAN DEN HOVEN A. (2002) *Le lobbying des entreprises françaises auprès des institutions communautaires*. Presses Universitaires de la Faculté de Droit de Clermont Ferrand.
- VARONE F. & C. GENOUD (2001) Libéralisation des services publics de réseau et (re)distribution des responsabilités politiques et managériales : le cas de l'électricité. *Politique et Management Publics*. 19 :3, p.191-212.
- VIETOR R. (1994) *Contrived Competition : Regulation and Deregulation in America*. Belknap Press, Cambridge, MA.
- VOGEL D.J. (1996) The Study of Business and Politics, *California Management Review*, Vol.38, N°3, Spring.
- WACHEUX F. (1996) *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Economica, Paris.
- WALDFOGEL J. & WULF J. (2003) Measuring the effect of multimarket contact on competition : Evidence from the radio broadcast ownership deregulation, Mimeo. The Wharton School. Univ of Pennsylvania.
- WHEELOCK D.C. & P.W. WILSON (1999) Technical progress, inefficiency and productivity change in US banking, 1984-1993. *Journal of Money, Credit and Banking*, 31(2), p.212-234.
- WHITEHEAD D.D. (1978) An empirical test of the linked oligopoly theory : An analysis of Florida holding companies ; Proceedings of a Conference on Bank Structure and Competition ; p.119-140.
- WILLIAMSON O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York.

- YIN, R.K (1994) *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park, CA. Sage
- YAMI S. & LE ROY F. (2006) *Stratégies collectives. Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. Editions EMS, Collombelles.
- YOFFIE D.B. (1988) How an Industry Builds Political Advantage, *Harvard Business Review*, May-June, p.82-89.
- YOUNG G., SMITH K.G., GRIMM C.M. & SIMON D. (2000) Multimarket contact and resources dissimilarity: a competitive dynamics perspective ; *Journal of Management* ; 26, p.1217-1236.
- ZUKIN S. & DiMAGGIO P. (Eds) (1990) *Structures of Capital : The social organisation of economy*. Cambridge University Press, MA.

Table des illustrations

Listes des figures :

Figure 1 : L'objet de la recherche	7
Figure 2 : L'architecture de notre thèse	11
Figure 3 : Quatre approches de la concurrence	16
Figure 4 : Actions & réactions concurrentielles	19
Figure 5 : Un modèle de rivalité concurrentielle.....	20
Figure 6 : Les différentes politiques et modes relationnels.....	24
Figure 7 : L'avantage concurrentiel et l'hypercompétition.....	32
Figure 8 : Les recherches sur la dynamique concurrentielle	36
Figure 9 : La concurrence multimarchés et le principe de retenue mutuelle.....	44
Figure 10 : Contacts multimarchés & Intensité de la concurrence : un modèle processuel	46
Figure 11 : Communauté de marchés servis & similarité des ressources : un cadre d'analyse concurrentielle	47
Figure 12 : La sphère d'influence	50
Figure 13 : Intensité de la régulation lors du passage du monopole à la concurrence.....	63
Figure 14 : La régulation d'un secteur libéralisé.....	67
Figure 15 : La libéralisation : un changement stratégique radical.....	83
Figure 16 : L'environnement défini par les stakeholders.....	92
Figure 17 : L'influence des constituants du marché.....	95
Figure 18 : Lobbying & acquisition d'un avantage concurrentiel.....	98
Figure 19 : Le comportement concurrentiel des opérateurs sur un marché en cours de libéralisation	101
Figure 20 : Notre approche conceptuelle	104
Figure 21 : L'élaboration de notre design de recherche.....	107
Figure 22 : Mode de raisonnement et connaissance scientifique.	114
Figure 23 : Perception du rôle du chercheur en fonction de sa connaissance du terrain et de son implication affective avec les sujets.....	128
Figure 24 : La contextualisation du chercheur	129
Figure 25 : Lien entre la construction de la question de recherche et le produit visé.....	133
Figure 26 : Un modèle interactif d'analyse des données.....	139
Figure 27 : Courbe d'offre (coût marginal selon disponibilités).....	150
Figure 28 : Les flux physiques d'électricité (zone UCTE) et les « plaques électriques » européennes	152
Figure 29 : Production nette et consommation d'électricité en France	153
Figure 30 : La chaîne de valeur du secteur électrique avant et après la libéralisation.....	154
Figure 31 : Des nouveaux acteurs sur une filière recomposée	155
Figure 32 : Situation des principaux acteurs du marché européen de l'énergie en 2004.....	157
Figure 33 : Fragmentation de la chaîne de valeur de l'énergie	158
Figure 34 : Le marché de gros français	159
Figure 35 : Interconnexion hivernales 2003-2004 en MW	160
Figure 36 : Répartition de la consommation des sites éligibles, après le 1 ^{er} juillet 2004.	162
Figure 37 : EDF : Evolution du CA et du Résultat net entre 1997 & 2005.....	172
Figure 38 : EDF, Evolution des capitaux propres et des dettes entre 1997 & 2005.....	182
Figure 39 : Le nouvel organigramme de EDF depuis novembre 2004.....	189
Figure 40 : Production électrique en Europe 2001 - 2003.....	196
Figure 41 : Evolution de la répartition de l'activité entre EDF maison-mère et ses filiales entre 1999 & 2005.	198
Figure 42 : Les changements de logo d'EDF	210
Figure 43 : Trajectoire des « Prix Clients Eligibles » & « Tarif régulé ».....	218
Figure 44 : Le modèle d'affaire d'Electrabel	236
Figure 45 : Evolution et répartition des ventes d'électricité – en TWh.....	239
Figure 46 : Evolution de la capacité de production, (en GW).....	239
Figure 47 : Capacité de production d'Electrabel au Benelux en 2004	242
Figure 48 : Capacité de production d'Electrabel en Europe en 2004.....	245
Figure 49 : Le changement d'identité d'Energie du Rhône à Electrabel, Groupe Suez	256
Figure 50 : Electrabel, Groupe Suez : 4 800 MW (+ 1 700 MW via Elyo).....	258

Figure 51 : Calendrier d'éligibilité des sites & portefeuille commercial d'Electrabel en France entre 2000 et mi-2005	262
Figure 52 : Les pôles d'activité et les marques du Groupe SUEZ	269
Figure 53 : Evolution de la demande et des types de production d'électricité en Espagne	277
Figure 54 : Les positions des grands acteurs du marché espagnol de l'électricité	278
Figure 55 : Le changement d'image d'Endesa en 2001	279
Figure 56 : Evolution du cours de bourse d'Endesa entre 2000 & 2006.....	280
Figure 57 : Les implantation de la SNET en France	295
Figure 58 : Les chiffres clés de l'ENEL entre 1999 & 2005.....	305
Figure 59 : Enel au cœur des mouvements concurrentiels stratégiques de l'énergie en Europe	309
Figure 60 : Capacité du Groupe Iberdrola en 2005.....	311
Figure 61 : Les ventes d'Union Fenosa entre 2000 & 2004.....	315
Figure 62 : La place de Gaz de France au sein de SPE (Belgique)	325
Figure 63 : Les sites de production électrique d'ENI en Italie.....	327
Figure 64 : Le développement des capacités de production d'ENI Power.....	328
Figure 65 : Les ventes de gaz naturel d'ENI.....	329
Figure 66 : Une position avancée vers la France.....	332
Figure 67 : Les blocs-marques de Poweo & Direct Energie	344
Figure 68 : Les prises de positions des grands électriciens en Europe.....	362
Figure 69 : Quatre configurations idéaux types	363
Figure 70 : Opérations de fusions-acquisitions en Europe dans le secteur du gaz et de l'électricité	367
Figure 71 : Comparaison entre le tarif et le prix de marché de l'électricité pour un grand site industriel-type au tarif vert.....	368
Figure 72 : Les sphères d'influences des grands opérateurs européens (vu par EDF)	374
Figure 73 : Comparaison des Chiffres d'Affaires et des Résultats Nets d'EDF, Electrabel et Endesa entre 1999 & 2005	382
Figure 74 : Une dynamique concurrentielle entre stratégie marché et hors- marché	393

Listes des tableaux :

Tableau 1 : Approches structurelles & comportementales de la concurrence	17
Tableau 2 : Typologie d'actions concurrentielles	20
Tableau 3 : Stabiliser ou perturber le jeu concurrentiel	23
Tableau 4 : Typologie des stratégies collectives	26
Tableau 5 : Les quatre formes de stratégies collectives	27
Tableau 6 : Quatre types d'interventions	29
Tableau 7 : Les nouveaux « 7'S ».....	33
Tableau 8 : Les principales recherches sur la compétition multipoints.....	40
Tableau 9 : Les recherches sur la concurrence multimarchés : Opérationnalisation des construits.	53
Tableau 10 : Le « cercle vertueux » théorique de la dérégulation et de la concurrence.	61
Tableau 11 : Les trois temps de la régulation.....	63
Tableau 12 : Exemples de dissociation entre les infrastructures de monopole naturel et les maillons concurrentiels.....	65
Tableau 13 : Les différents types de régulations.....	66
Tableau 14 : Libéralisation & privatisation : des situations variées et évolutives.....	68
Tableau 15 : Sélection de travaux sur le thème de la libéralisation d'industrie de réseaux [chercheurs en économie (industrielle) de l'énergie et en droit (économique) de la concurrence]	69
Tableau 16 : L'adaptation stratégique des entreprises	72
Tableau 17 : Sélection & synthèse des principales recherches en management	79
Tableau 18 : Les impacts d'une libéralisation au niveau de l'industrie	84
Tableau 19 : Les impacts d'une libéralisation au niveau des entreprises	85
Tableau 20 : La texture causale de l'environnement.....	87
Tableau 21 : L'influence de l'enracinement sur la stratégie de coopération	90
Tableau 22 : Typologie de monopoles	102
Tableau 23 : Questions de recherche.....	103
Tableau 24 : Classes des recherches en sciences humaines et de gestion	111
Tableau 25 : L'alternative recherche quantitative / qualitative	112
Tableau 26 : Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion.....	116
Tableau 27 : Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativiste et constructiviste	132
Tableau 28 : Les grandes étapes & le déroulement chronologique de notre recherche.....	135

Tableau 29 : Qualification rapide des avantages et des inconvénients.....	136
Tableau 30 : Les « Tests-Qualité » de l'étude de cas	142
Tableau 31 : Liste des acteurs identifiés sur le marché français (fourniture ou négoce) au cours de la période 2003 – 2006.....	156
Tableau 32 : Activité des principaux acteurs du marché européen de l'énergie en 2004.....	157
Tableau 33 : Les grandes étapes de l'ouverture à la concurrence du marché français de l'électricité	162
Tableau 34 : La nouvelle organisation du Groupe EDF.....	179
Tableau 35 : Part de marché des principaux producteurs français d'électricité (2002).....	215
Tableau 36 : Les clients et les ventes d'EDF en France (en 2004).....	220
Tableau 37 : Les Offres & Services EDF Entreprises et Collectivités Territoriales	223
Tableau 38 : Electrabel : Evolution du CA et du bénéfice consolidé entre 1997 & 2005	238
Tableau 39 : Les chiffres clés d'Endesa entre 1997 & 2005	280
Tableau 40 : Le parc de production de la SNET	292
Tableau 41 : Les chiffres clés de la SNET entre 1999 & 2005	294
Tableau 42 : Les principales offres de la SNET.....	296
Tableau 43 : La séquence stratégique multidimensionnelle 1999 - 2002.....	360
Tableau 44 : Les mouvements stratégiques des « utilities » européennes.....	364
Tableau 45 : La séquence stratégique multidimensionnelle 2003 - 2006.....	370
Tableau 46 : Positions concurrentielles et contacts multimarchés des électriciens européens : EDF, Electrabel, Endesa & Enel.....	372
Tableau 47 : Classement par capitalisation boursière (en Md€) en 1996 puis en 2006.....	376

Table des matières

Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation Le cas de l'industrie électrique en France.

<i>Remerciements</i>	1
<i>Sommaire de la thèse</i>	3
INTRODUCTION GENERALE	4
La libéralisation du secteur de l'énergie	4
Dynamique concurrentielle et libéralisation	6
La place du terrain et notre méthode de recherche	8
Les objectifs de la recherche	8
Les principaux résultats et l'intérêt de cette thèse	9
La structure de la thèse.....	10

1^{ERE} PARTIE : UN CADRE D'ANALYSE DES COMPORTEMENTS CONCURRENTIELS SUR UN MARCHÉ EN COURS DE LIBÉRALISATION.

CHAPITRE I : LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE : ENTRE AFFRONTEMENT ET CONNIVENCE 13

SECTION 1 : LES NOUVELLES APPROCHES DE LA CONCURRENCE 15

<i>1.1) Les approches de la concurrence : de l'intensité concurrentielle à la rivalité concurrentielle</i>	15
1.1.1) De l'étude de la structure à celle du comportement concurrentiel	15
1.1.2) Une approche dynamique de la concurrence	18
1.1.3) De l'analyse de la rivalité à la dynamique concurrentielle	20
<i>1.2) Un choix stratégique : stabiliser ou perturber ?</i>	22
1.2.1) Stabiliser ou perturber le jeu concurrentiel.....	22
1.2.2) Les politiques relationnelles.....	23
L'évitement.	24
La coopération et les stratégies collectives.....	25
La coopération.....	27
<i>1.3) L'affrontement concurrentiel et l'hypercompétition</i>	28
1.3.1) Proactivité et agressivité concurrentielle	29
1.3.2) Le « first mover advantage ».....	30
1.3.3) L'hypercompétition.....	32

SECTION 2 : DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE, COMPETITION MULTIMARCHÉS ET RETENUE MUTUELLE 35

<i>2.1) La dynamique concurrentielle, un thème de recherche encore jeune</i>	35
2.1.1) L'approfondissement des recherches sur la dynamique concurrentielle	35
2.1.2) L'enrichissement de l'approche par d'autres courants.....	36
<i>2.2) Les comportements concurrentiels dans un contexte multimarchés</i>	38
2.2.1) La concurrence multimarchés	38
2.2.2) Les travaux empiriques sur la compétition multimarchés.....	39
2.2.3) Les caractéristiques générales d'une compétition multimarchés	43
<i>2.3) La retenue mutuelle et les sphères d'influences comme outils de gestion de la rivalité</i>	45
2.3.1) La retenue mutuelle : Un modèle processuel.....	45
2.3.2) La prise en compte des facteurs intra- organisationnels : l'analyse des ressources, des économies de champs et de la coordination interne	47
L'approche par les ressources.	47
La prise en compte des économies de champs et de la coordination interne	48
2.3.3) Les sphères d'influence comme outil de gestion de la concurrence	49
Les sphères d'influence ou la géographie des centres d'intérêts.	49
L'opérationnalisation et l'utilisation pratique du concept.	50
Résumé et conclusion du Chapitre 1	53

CHAPITRE II : LIBERALISATION ET STRATEGIE CONCURRENTIELLE..... 55

SECTION 1 : LIBERALISATION DES INDUSTRIES DE RESEAUX ET STRATEGIE D'ENTREPRISE..... 57

<i>1.1) Déréglementation, dérégulation ou libéralisation des industries de réseaux ?</i>	57
1.1.1) Quelques définitions, précisions sémantiques et spécificités.....	57
1.1.2) L'existence de monopole dans les industries de réseaux.....	59
1.1.3) Vers une réforme concurrentielle des industries de réseau.....	60
1.1.4) Du concept de « service public » à celui de services d'intérêt économique général.....	61
<i>1.2) Désintégration, nouvelles régulations... et privatisation</i>	62
1.2.1) L'introduction de la concurrence sur certains éléments de la filière.....	64
1.2.2) La mise en place d'une nouvelle régulation.....	66
1.2.3) Libéralisation & privatisation.....	67
<i>1.3) Les approches de la libéralisation des industries de réseaux en management stratégique</i>	71
1.3.1) Stratégie et dérégulation.....	72
1.3.2) Les recherches complémentaires.....	75
1.3.3) Le cas des nouveaux entrants.....	78

SECTION 2 : LA GESTION D'UN DOUBLE RISQUE STRATEGIQUE : CONCURRENTIEL ET INSTITUTIONNEL 82

<i>2.1) Un changement de paradigme stratégique : l'entrée dans un environnement turbulent</i>	82
2.1.1) La libéralisation : le passage à un environnement turbulent.....	82
2.1.2) La turbulence est son impact sur le comportement stratégique.....	86
<i>2.2) Des concurrents encadrés et interdépendants</i>	87
2.2.1) Un groupe stratégique interconnecté.....	88
2.2.2) Une interdépendance favorisant des relations de coopération.....	89
<i>2.3) La nécessaire prise en compte du contexte institutionnel</i>	91
2.3.1) Le rôle des parties prenantes.....	91
2.3.2) Vers des stratégies d'influence.....	93
2.3.3) La mise en œuvre de stratégies hors-marché.....	96

SECTION 3 : NOTRE PROBLEMATIQUE ET NOS QUESTIONS DE RECHERCHE 99

<i>3.1) Le contexte et la dynamique de cette recherche</i>	99
3.1.1) S'inscrire dans le courant de recherche sur la dynamique concurrentielle.....	100
3.1.2) Faire rencontrer la dynamique concurrentielle et le thème de la libéralisation.....	100
<i>3.2) Problématique et Questions de recherche</i>	102
Résumé et conclusion du Chapitre 2.....	105

CHAPITRE III : LE DISPOSITIF DE RECHERCHE ET LES ASPECTS METHODOLOGIQUES 106

SECTION 1 : LE DISPOSITIF DE RECHERCHE 107

<i>1.1) Le protocole de la recherche</i>	107
<i>1.2) Une approche exploratoire abductive</i>	110
1.2.1) Une approche exploratoire hybride.....	110
1.2.2) Une approche qualitative.....	111
1.2.3) Une recherche sur le processus.....	112
1.2.4) Un raisonnement abductif.....	113
<i>1.3) Le choix de l'étude de cas longitudinale</i>	114
1.3.1) Une recherche sous convention CIFRE en sciences de gestion : une recherche action - intervention ?.....	114
1.3.2) Une étude de cas.....	116
<i>1.4) L'échantillon de la recherche : la sélection des cas</i>	118
1.4.1) La définition d'un marché pertinent : le marché français de l'électricité.....	119
1.4.2) Les acteurs et la période étudiés : EDF, Electrabell, Endesa & les autres, entre 1999 & 2006.....	120

SECTION 2 : LES ASPECTS METHODOLOGIQUES..... 122

<i>2.1) Propos de chercheur en management sur les conventions CIFRE</i>	122
2.1.1) Une convention CIFRE : définition et cadrage.....	122
Une aide pour la recherche en entreprise.....	122
Des CIFRE en Sciences Humaines et Sociales, Droit- Economie ou Sciences de Gestion.....	123
Une formation par la recherche, associée à un financement dans la durée.....	124
Un processus encadré et contrôlé.....	125
2.1.2) Les limites d'une position de chercheur en gestion, partie prenante dans une entreprise.....	126
La gestion d'intérêts parfois contradictoires entre le monde universitaire et celui de l'entreprise.....	127
<i>2.2) Une posture épistémologique interprétativiste</i>	130
<i>2.3) Le traitement des données et la validité de la recherche</i>	134
2.3.1) L'accès aux données.....	134
Un recueil facilité.....	134
La richesse des sources et la profondeur de l'analyse.....	135
2.3.2) L'analyse des données.....	138
Une analyse en continu.....	138
Une analyse synthétique.....	140
2.3.3) La validité de notre recherche.....	141

SECTION 3 : LE SECTEUR DE L'ELECTRICITE EN FRANCE : SPECIFICITE ET ORGANISATION.. 145

3.1) La libéralisation du secteur de l'électricité et les spécificités techniques du produit.....	145
3.1.1) Une série de directives européennes visant la libéralisation du marché de l'électricité	146
3.1.2) Les spécificités de l'électricité et de son commerce	147
3.1.3) Les différents moyens de production d'électricité	148
3.2) La nouvelle organisation du marché français de l'électricité suite à sa libéralisation.....	152
3.2.1) La nouvelle organisation d'un des plus grands marchés européens.....	153
Le deuxième marché électrique européen	153
Un processus de dé-intégration ou d'« unbundling »	153
3.2.2) Un marché de gros et un marché de détail.....	157
Le marché de gros : Production- Importation et/ou Négoce.....	158
La production électrique en France	159
Les importations d'électricité.....	160
Le trading d'électricité	161
Le marché de détail : les clients éligibles	161
Résumé et conclusion du Chapitre 3 et de la Première Partie.....	164

2^{EME} PARTIE : L'ANALYSE DES STRATEGIES CONCURRENTIELLES DES ACTEURS DU MARCHE FRANÇAIS DE L'ELECTRICITE ENTRE 1999 & 2006

CHAPITRE IV : L'ANALYSE DU CAS DE L'ANCIEN MONOPOLE DOMINANT : EDF 166

Chronologie sélective de l'activité d'EDF entre 1998 & 2006	168
SECTION 1 : LA RESTRUCTURATION D'EDF : UNE VUE EN TROIS TEMPS.....	170
EDF – Electricité de France : d'un monopole national bureaucratique à une stratégie concurrentielle européenne	170
L'évolution du groupe EDF, de sa stratégie et de ses équipes dirigeantes entre 1999 et 2006.....	171
1.1) 1999 – 2002 : Le cheminement vers la grande ouverture du marché... ..	173
1.1.1) La première équipe de direction.....	174
1.1.2) Vers le Client : un début d'orientation marché.....	176
1.2) 2003 – 2004 : Le rétablissement financier et l'impératif concurrentiel du 1^{er} juillet 2004.....	180
1.2.1) La difficile gestion de la dette et de la capitalisation du groupe	181
1.2.2) Un comité exécutif restreint.....	183
1.2.3) Le projet « Gagner Ensemble »	184
1.3) 2004 – 2006 : EDF SA & le début de l'ère Gadonneix.....	187
1.3.1) Le renouvellement de l'équipe dirigeante comme signe de nouvelles marges de manœuvre stratégiques.....	187
1.3.2) Le Plan « EDF SA : à nous d'entreprendre », où l'exécution d'une stratégie d'énergéticien européen	191
SECTION 2 : L'ETABLISSEMENT PROGRESSIF D'UNE SPHERE D'INFLUENCE	193
2.1) La construction d'un groupe énergétique européen.....	194
2.1.1) Une internationalisation rapide mais politiquement délicate	194
2.1.2) Un grand groupe européen, encore trop électrique.....	195
2.2) Le détail des prises de positions d'EDF en Europe.	197
2.2.1) Au Royaume-Uni	198
2.2.2) En Allemagne.....	199
2.2.3) En Italie.....	201
2.2.4) En Espagne	204
2.2.5) En Belgique.....	205
2.2.6) En Suisse.....	206
2.2.7) En Scandinavie.....	207
SECTION 3 : LA MAITRISE DES NOUVELLES REGLES DU JEU CONCURRENTIEL.....	208
3.1) Une fine gestion de l'image du groupe et de ses relations institutionnelles.....	208
3.1.1) Une communication marketing et institutionnelle	209
3.1.2) La réorganisation des équipes de communication et les actions de lobbying : vers une communication globale	211
3.2) Le maintien d'une position dominante et le contrôle des concurrents.....	214
3.2.1) Un quasi-monopole de la production d'électricité en France	214
3.2.2) La gestion de l'entrée de nouveaux concurrents et le contrôle de leurs marges de manœuvre.....	215
3.3) ... Le temps de réorganiser l'offre commerciale et de préparer l'avenir	219
3.3.1) Une nouvelle gamme de produits et services innovants	219
3.3.2) L'équipe commerciale d'EDF en charge de lancer les nouvelles offres pour les clients éligibles	220
3.3.3) EDF Entreprises.....	221
3.3.4) EDF Pro	223
3.3.5) Le développement d'une activité gazière : La stratégie d'EDF dans le gaz	224
Conclusion sur le cas EDF.....	228

CHAPITRE V : L'ANALYSE DES CAS DES PRINCIPAUX CHALLENGERS : ELECTRABEL & ENDESA 229

SECTION 1 : LE CHALLENGER D'EDF EN FRANCE : ELECTRABEL, GROUPE SUEZ.....	230
Chronologie sélective de l'activité d'Electrabel & du Groupe SUEZ entre 1997 & 2006	231

1.1) Electrabel SA entre 1999 et 2005 : l'intégration européenne du producteur belge.....	234
1.1.1) Une dynamique de spécialisation et de croissance rentable.....	234
L'origine d'Electrabel : le regroupement des électriciens privés belges.....	234
1.1.2) Le cheminement vers un nouveau marché européen de l'électricité : réorganisation et développement	235
Une stratégie de croissance rentable pour un développement ambitieux.....	237
1.1.3) La construction d'une sphère d'influence : depuis le Benelux vers une position centrale en Europe	240
Un développement commercial grâce à des partenaires locaux et l'acquisition de moyens de production localisés	240
L'entrée sur les marchés luxembourgeois et néerlandais.....	241
Une position de leader sur le Benelux	243
Un développement sélectif sur les marchés d'Europe Centrale et d'Europe du Sud	244
1.2) L'entrée en France, à l'ombre d'un géant.....	247
1.2.1) 2000 – 2003 : La constitution des équipes et la pénétration progressive du marché français.....	248
Une première prise de position en 2000, avec la Compagnie Nationale du Rhône	248
2003, le renforcement de la position d'Electrabel au sein de la CNR et l'intégration directe au Groupe Suez	251
Un long travail d'équipe entre Electrabel et Suez	253
1.2.2) 2003 – 2005 : Electrabel, Groupe Suez, vers un nouveau marché domestique en France.....	254
La préparation de l'ouverture du marché et la mise en ordre de marche du groupe	254
La maîtrise d'un parc de production diversifié : participations nucléaires, CNR & SHEM	257
1.2.3) Une dynamique commerciale soutenue pour créer le challenger d'EDF	260
Des offres commerciales innovantes et compétitives	260
Une volonté de croissance et un positionnement d'acteur global et durable.	261
1.3) Electrabel & Suez : une longue histoire d'intégration stratégique	262
1.3.1) La dynamique stratégique du Groupe SUEZ.....	263
En France, les services de proximité via la Compagnie de Suez et la Lyonnaise des Eaux.....	264
En Belgique, un cœur de métier dans l'énergie autour de la Société Générale de Belgique et de Tractebel	266
1.3.2) ...A la dynamique du Groupe SUEZ vers une stratégie de « Multi – Utilities » 1999 – 2005.....	268
1.3.3) En conclusion sur Electrabel Groupe SUEZ en 2006.....	271
La stabilisation sur un marché devenu commercialement difficile.....	271
Une issue politique pour une stratégie en devenir	272
SECTION 2 : LE NOUVEL ENTRANT ESPAGNOL : ENDESA.....	274
Chronologie sélective de l'activité d'ENDESA entre 1998 et 2006.	274
2.1) La trajectoire stratégique du leader espagnol : Endesa.....	276
2.1.1) Endesa 1999 – 2002 : Un leader espagnol de l'électricité qui se développe en Amérique Latine et se diversifie.....	277
2.1.2) 2003 – 2005 : Un cœur de métier recentré sur l'énergie et une position forte en Europe du Sud	281
2.2) L'entrée d'Endesa en France, par son activité de commercialisation.	283
2.2.1) Endesa Energia en France	284
2.2.2) L'offre commerciale d'Endesa en France et les clients gagnés	285
2.3) La prise de contrôle de la SNET comme levier stratégique.....	286
2.3.1) L'acquisition d'un actif stratégique de production en France : LA SNET.....	286
2.3.2) La montée au capital et son impact organisationnel	287
2.3.3) Le parc de production de la SNET	292
2.3.4) Le développement commercial de la SNET	293
2.3.5) Les équipes et les offres commerciales de la SNET	295
Conclusion sur Endesa & sa position dans La SNET	297
CHAPITRE VI : L'ANALYSE DES CAS DES AUTRES ANCIENS MONOPOLES & DES NOUVEAUX ENTRANTS	299
SECTION 1 : LES AUTRES ANCIENS MONOPOLES D'EUROPE DU SUD : L'ITALIEN ENEL, ET LES ESPAGNOLS IBERDROLA, UNIONFENOSA & HIDROCANATABRICO	301
1.1) Le géant de l'électricité italienne : ENEL.....	302
1.1.1) Chronologie sélective de l'activité de l'ENEL entre 1998 & 2006.....	302
1.1.2) En Italie, une politique de libéralisation très volontaire et la fin d'un monopole intégré.....	303
1.1.3) Une tentative de diversification sectorielle puis géographique.....	304
1.1.4) Le développement international de l'ENEL et son entrée sur le marché français	306
1.1.5) 2006 et l'intensification des pressions sur le marché français	308
1.2) Le challenger Basque: Iberdrola.....	310
1.2.1) Chronologie sélective de l'activité d'Iberdrola entre 1998 & 2006	310
1.2.2) Un électricien basque, challenger en Espagne et orienté vers les énergies propres.....	311
1.2.3) Les activités d'Iberdrola en France	313
1.3) Le partenaire outsider : Union Fenosa.....	314
1.3.1) Chronologie sélective de l'activité d'Union Fenosa entre 2000 & 2004.....	314
1.3.2) Le troisième opérateur espagnol.....	314
1.3.3) La présence d'Union Fenosa sur les marchés électriques européens et son activité en France.	316
1.4) HidroCantabrico, une cible très discutée.....	317
1.4.1) Chronologie sélective de l'activité d'HidroCantabrico entre 2000 & 2004	317
1.4.2) HidroCantabrico, une tête de pont en Espagne.....	317
SECTION 2 : L'ARRIVEE SUR LE MARCHE ELECTRIQUE D'OPERATEURS GAZIERS : GAZ DE FRANCE, ENI & GASNATURAL.....	319

2.1) <i>Gaz de France : Le développement dans l'électricité comme une question de survie</i>	319
2.1.1) Chronologie sélective de l'activité de Gaz de France entre 1998 & 2006	319
2.1.2) L'ancien monopole du gaz en France	320
2.1.3) Un gazier à la recherche de la convergence... électrique	323
2.1.4) Le développement de Gaz de France sur le marché de la production d'électricité	324
2.2) <i>ENI Gas & Power : Une branche stratégique pour le pétrolier italien</i>	326
2.2.1) Chronologie sélective de l'activité de l'ENI entre 1998 & 2006	326
2.2.2) Une stratégie de production électrique	327
2.2.3) ... complémentaire à son activité gazière historique	328
2.2.4) ENI en France et les perspectives de développement de la Branche Gas & Power	329
2.3) <i>GasNatural : La quête de l'activité électrique en Espagne</i>	330
2.3.1) Chronologie sélective de l'activité de GasNatural entre 1999 & 2006	330
2.3.2) Le développement de l'activité de GasNatural en France	332
SECTION 3 : L'ENTREE SUR LE MARCHE DE FOURNISSEURS « LOW COST » : POWEO & DIRECT ENERGIE	334
3.1) <i>Un modèle d'affaire nouveau : des low cost pilotés par des entrepreneurs</i>	334
3.1.1) Des structures légères, dynamiques et automatisées	334
3.1.2) Des équipes et des dirigeants jeunes et compétents	337
3.2) <i>Une stratégie marketing percutante et agressive</i>	340
3.2.1) Des produits simples, pour séduire des clients parfois perdus	340
3.2.2) Attirer les clients par des prix plus bas que l'opérateur historique	341
3.2.3) Une distribution qui privilégie, la vente indirecte	343
3.2.4) Une communication simple mais efficace	343
3.2.4) Des stratégies hors-marché particulièrement soignées	345
3.3) <i>Des petits courtiers fragiles et exposés</i>	346
3.3.1) Une activité de courtier, dépendante des producteurs	346
3.3.2) La taille : une fragilité qui peut se révéler handicapante	349
3.4) <i>... Sur un marché de masse potentiellement attractif mais difficile d'accès et risqué</i>	350
3.4.1) Face à un oligopole dominé par des producteurs intégrés... les petits négociants sont marginaux... ou rachetés	352
3.4.2) Conclusion sur les stratégies concurrentielles des détaillants « low cost »	355
Résumé et conclusion des Chapitres 4, 5 et 6	357
CHAPITRE VII : SYNTHESE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	358
SECTION 1 : LA SYNTHESE DE NOS RESULTATS DE LA RECHERCHE	359
1.1) <i>La séquence 1999 – 2002 : Développement, Diversification et Concurrence</i>	359
1.1.1) Les stratégies sur le marché : Le développement	361
L'ouverture du marché	361
Le démarrage d'un marché européen	361
1.1.2) Les stratégies de définitions de marché : La diversification	363
1.1.3) Les stratégies « hors – marché » : La concurrence	365
Une politique européenne	365
... Face à des stratégies nationales	365
1.2) <i>Le point d'inflexion stratégique : 2002 / 2003</i>	366
1.3) <i>La séquence 2003 – 2006 : Consolidation, Concentration, Institutionnalisation</i>	369
1.3.1) Les stratégies sur le marché : La consolidation	371
Restructuration et objectifs de rentabilité	371
Sphères d'influence et retenue mutuelle	372
1.3.2) Les stratégies de définition de marché : La concentration	374
Convergence gaz-électricité	374
Focalisation européenne	375
1.3.3) Les stratégies « hors marché » : L'institutionnalisation	377
L'énergie en Europe : entre concurrence et politique	378
SECTION 2 : LA DISCUSSION DE NOS RESULTATS	380
2.1) <i>Une dynamique stratégique passant de l'opportunisme individuel à la convergence collective</i>	380
2.1.1) Entre initiatives stratégiques et mimétisme	381
2.1.2) Une dynamique stratégique favorisant la construction d'un nouveau marché européen de l'énergie	383
2.2) <i>Une « stratégie intégrée » articulant retenue mutuelle et stratégie politique pour faire face à un double risque concurrentiel et institutionnel</i>	386
2.2.1) La mise en place d'une stratégie « marché » : la retenue mutuelle	387
2.2.2) Des stratégies d'influence « hors marché »	389
CONCLUSION GENERALE	394
BIBLIOGRAPHIE	402
TABLE DES ILLUSTRATIONS	414
TABLE DES MATIERES	417