

**SKEMA Business School**  
**CYCLE INNOVATION & CONNAISSANCE**  
**12 décembre 2017**

***Transition énergétique : impacts sur les relations clients...  
Entre mission de Service Public et marché concurrentiel  
- le CAS ENEDIS***

***Lyvie Guéret-Talon, professeur SKEMA-Université Côte d'Azur  
Bernard Mouret, Directeur régional Enedis – pilote projet européen Interflex***



# Une époque formidable...

- Transformations...
- Turbulences...
- Changement de paradigme ...
- Choc de civilisations...
- **Métamorphose !** *E. Morin dixit*



# Disruption dans nos modes de consommations



***Transition Énergétique ... contrainte et opportunité***

# Un regard de chercheur...

- Champ théorique : ***Strategic Market Management***
- Travaux orientés sur les problématiques de relations clients
- Focus sur les situations où le client *n'est pas que* client
- Les **organisations hybrides**
- Frontières Public & Privé
- Articulation Marchand & Non-profit

*(Hôpitaux, Infrastructures, Transports, Territoires, Associations, Culture, Solidaire, Sociétal...)*



# Une recherche *Market Oriented*

- Cette conférence est issue d'un travail de recherche menée depuis 18 mois
- Un workshop et un article dans les actes du colloque international *AIRMAP – management public* - en juin 2017
  
- **Revue littérature théorique**
  - *Hybridation Société marchande* –Kickert, Christensen
  - *Publicitude marché/pouvoir politique* –Bozeman
  - *Droit de la régulation en monopole crucial* – Frison-Roche
  - *Océan Bleu différenciation stratégique / position acteur singulier* – Kim & Mauborgne
  
- **Étude terrain interviews des acteurs**
  - Enedis régional et national,
  - des collectivités territoriales,
  - des clients industriels,
  - des clients consommateurs,
  - la CRE Commission de régulation de l'énergie

## Une problématique à forts enjeux

- **La France connaît une situation spécifique**, historiquement portée par une vision économique, sociétale et politique
- **Un monopole de la distribution de l'électricité**, levier de développement territorial, industriel, consommation, confort
- Ce monopole public est aujourd'hui attaqué sur plusieurs fronts
- Dans un souci de légitimité, l'efficacité de ce monopole va-t-elle s'orienter vers des critères d'évaluation économique... ou bien... des critères d'évaluation sociétale ?

***Enedis a-t-il aujourd'hui les atouts nécessaires pour valoriser sa position concurrentielle d'acteur incontournable au vu des attentes des différentes parties prenantes ?***

# Énergie électrique : révolutions annoncées

- **L'électricité est devenue un bien dispensable – un service universel pour l'économie et la vie quotidienne**
- **Elle reste un levier stratégique d'un État favorisant le développement d'une économie verte**
- **Un bousculement des rôles, responsabilités et zones d'influence de chacun des acteurs de ce secteur énergétique:**

## ***1) Une production évolutive...***

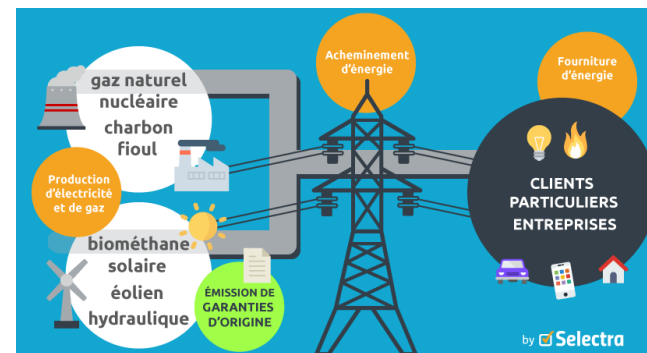
- **Producteurs engagés à réduire le nucléaire et augmenter les énergies renouvelables**
- **L'usager de service public devenu Client, puis Consom-Acteur qui souhaite consommer moins, mieux, voire en auto-production**
- **Les clients industriels sollicités pour faire baisser les consommations**





## 2) Un marché évolutif...

- une mise en concurrence des fournisseurs qui tentent de différencier leurs offres/services
- des nouveaux entrants de toutes natures
- l'accent est porté sur le prix à court terme, et une annonce de ressource « propre »





# Un exemple... relation client... storytelling & réseau social



### 3) Des acteurs qui bougent sur les territoires du réseau

- Les collectivités territoriales aux compétences élargies vers une autonomie de gestion-production
- Elles souhaitent des micro-réseaux en boucles locales et pourquoi pas autarciques...



PALME D'OR  
FESTIVAL DE CANNES



#### **4) *Une relecture du service au public***

- La transition énergétique demande **une impulsion du pouvoir politique**
- **Reconnaissance de la mission de service public** qui garantit une solidarité et un aménagement sur tout le territoire
- **La péréquation tarifaire acceptée** dans cette logique solidaire : prix actuel bien inférieur aux autres pays d'Europe
- Le réseau de distribution est **le lieu physique** où tous les différents éléments se rejoignent dans la chaîne

**-Productions plurielles - fournisseurs multiples –  
consommations diversifiées -**

# Nouveau rôle pour le distributeur en réseau tangible

- *Nécessité d'une régulation à deux niveaux*
- **Rang 1** = LA CRE, commission régulation énergie, pour **faciliter la fluidité du marché** (production et fourniture) et **garantir accès et prix aux clients** (service universel)
- **Rang 2** = Le réseau de distribution qui est au départ un monopole naturel et devient **un monopole crucial** devant faire l'interface dans un environnement complexe liant la chaîne  
-Producteurs-Fournisseurs-Consommateurs-Collectivités Locales-

**Constat prometteur... mais ENEDIS a-t-il les atouts aujourd'hui  
pour rester l'acteur incontournable ?**

## Une opportunité à saisir...

- **« ERDF devient Enedis et renforce son engagement en faveur de la transition énergétique des territoires. Ce changement de nom marque une nouvelle étape pour consolider et amplifier la construction d'un service public nouvelle génération »** Philippe Monloubou, Président du Directoire





# Un challenge à relever...

- **Organisationnel** : modeler l'organisation d'origine publique en une entité hybride reliant Public/Privé
- **Légitimant** : relire la notion de service public/universel au regard du développement durable, le long terme et la solidarité territoriale
- **Stratégique** : placer l'innovation au cœur de la culture Enedis, pas uniquement au niveau technologie électrique... mais au niveau des technologies du BigData
- **Offensif** : développer des relations de service, écoute, proposition, anticipation, articulation... avec toutes les parties prenantes, pour devenir une véritable industrie de service au public



## Objet de notre recherche :

- **Montrer qu'un acteur historique de service public** peut faire la preuve des atouts nécessaires pour rester un compétiteur prépondérant **par sa singularité efficace** (Kim&Maugorgne) dans un secteur d'activité à haute valeur stratégique pour la Société
- **Souligner l'hybridité** de ces organisations qui doivent répondre à une **publicité normative** (Bozeman) pour répondre de façon combinée aux besoins du Marché & à l'Autorité Politique
- **Suggérer l'obligation d'une culture favorisant l'innovation managériale**, autant que technologique (Frery)
- **S'appuyer sur un management par le sens** (Bartoli, Trosa)



# Innovier ou périr...

- Un cheval de Troie dans la transition énergétique :
  - **Les Smart Grids**
  - **Les compteurs intelligents**
- Objectif stratégique :
  - **Entrer dans le monde du Big Data**
  - **Les énergies renouvelables**
  - **Les consommations raisonnées**
- Tactique :
  - **Développer une véritable relation Client avec tous les partenaires**



***Enedis devient leader européen dans la mise en œuvre de projets SmartGrids : bientôt 35 millions de boîtiers Lynky pour tous les foyers en France...***

***La région PACA expérimente pour le projet InterFlex Européen : pilotage du démonstrateur NiceSmartValley...***

**Après les éléments théoriques...**

**La parole est à Bernard Mouret,  
directeur Enedis PACA et pilote du projet  
NiceSmartGrid – Interflex Europe**

