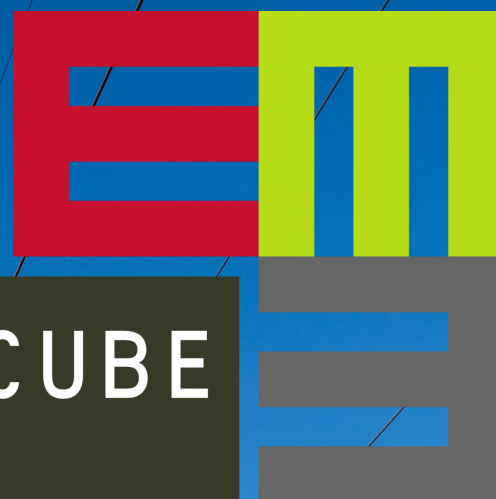




E-CUBE

STRATEGY
CONSULTANTS

SUISSE

Marché de l'électricité

*Enquête auprès des grands
consommateurs*

E-CUBE STRATEGY CONSULTANTS
AOÛT 2017

Contexte du marché suisse de l'électricité

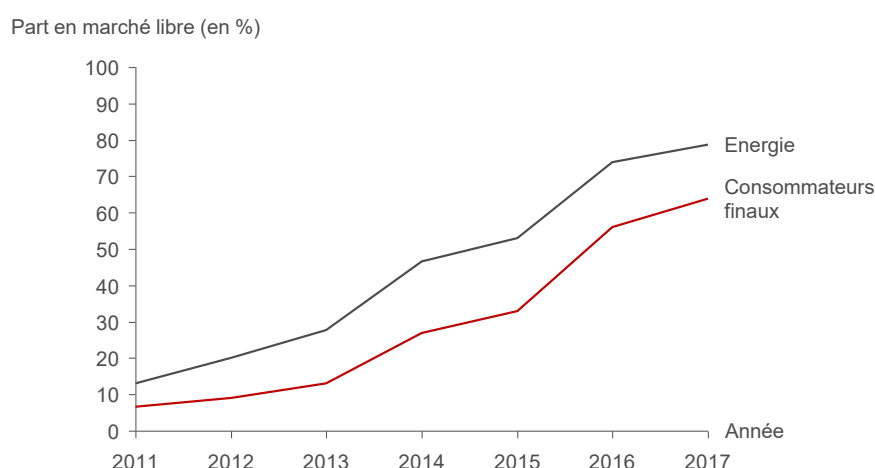
Le marché suisse de l'électricité est aujourd'hui mû par deux dynamiques fortes qui posent la question de la relation des grands consommateurs avec leur fournisseur : l'ouverture partielle du marché en 2009 et une sensibilité croissante à l'enjeu environnemental dans le système électrique, en particulier avec la votation populaire de la stratégie énergétique 2050 (21 mai 2017).

Aujourd'hui, 64% des consommateurs éligibles¹⁾, représentant ~80% de l'énergie éligible en Suisse sont passés en marché libre. Si le passage en marché libre a majoritairement concerné les très grands consommateurs durant les premières années après l'ouverture, le phénomène s'est démocratisé après 2014.

Aujourd'hui, 64 % des consommateurs éligibles sont passés en marché libre

La libéralisation du marché a été catalysée par un contexte synchrone de marché baissier (le prix de l'électricité en Suisse a été réduit de 40% entre 2011 et 2016²⁾).

FIGURE 1
EVOLUTION DES PASSAGES EN MARCHÉ LIBRE



Sources : ElCom

¹⁾ Clients affichant une consommation supérieure à 100 MWh/an

²⁾ Index Swissix : 63,6 CHF/MWh en 2011 contre 38,6 CHF/MWh en 2016

La libéralisation du marché s'inscrit dans un contexte plus large où la question énergétique prend une place croissante dans l'activité économique des acteurs publics comme privés. D'abord sous l'impulsion de politiques incitatives (programme Bâtiment, taxe CO2 et exemptions, RPC), la performance énergétique et l'empreinte environnementale des acteurs économiques deviennent peu à peu des sujets centraux de leur politique opérationnelle (réduction des coûts opérationnels, stabilisation de la facture énergétique) voire stratégique (image de marque, positionnement différenciant sur des marchés à forte concurrence, alignement sur les engagements des actionnaires publics, etc.).

Les principaux électriciens suisses ont d'ailleurs identifié depuis plusieurs années cette dynamique et ont engagé pour certains des stratégies offensives sur le développement de leurs activités de services énergétiques auprès des clients professionnels (promotion du Contrat de Performance Energétique, ambition affichée de compter parmi les leaders des services énergétiques, vagues d'investissement dans les activités CVCS, développement de solutions de gestion de la consommation en temps réel, initiative de gestion multifluide de sites de consommation).

Huit ans après l'ouverture du marché aux grands consommateurs, plusieurs questions émergent quant à leur retour d'expérience et leurs attentes vis-à-vis de leur fourniture d'énergie :

- Quelle valeur ajoutée l'ouverture du marché a-t-elle offert ?
- Avec la nouvelle donne du marché libre, quels sont les critères principaux qui orientent la sélection de leur fournisseur ? Sur quel processus de sélection s'appuient-ils ?
- Aujourd'hui, quelle importance l'énergie revêt-elle pour ces acteurs, que ce soit en interne ou auprès de leurs partenaires ?

Pour y répondre, E-CUBE Strategy Consultants a engagé une enquête de marché vis-à-vis d'une trentaine d'acteurs économiques publics et privés en Suisse. Ce document en synthétise les principales conclusions.

Retour d'expérience des grands consommateurs suisses

En juin et juillet 2017, E-CUBE Strategy Consultants a sondé 27 acteurs économiques en Suisse sur leur politique d'approvisionnement en électricité, avec l'objectif de couvrir à la fois secteurs publics et secteurs privés, activité secondaire ou tertiaire¹⁾, B2B et B2C, tout en préservant la spécificité suisse de l'étude en ciblant des acteurs locaux ou nationaux.

Parmi l'ensemble des acteurs interrogés, 8 sur 10 sont aujourd'hui en marché libre. Sans surprise, le premier argument justifiant le choix de sortir des tarifs réglementés reste économique, le marché libre

27 acteurs publics et privés ont été interrogés sur leur politique d'approvisionnement

permettant la confrontation du fournisseur historique avec la concurrence. Certains acteurs interrogés ont indiqué l'intérêt du marché libre pour gagner en visibilité sur leur facture électrique : la durée négociable du contrat apparaît comme second facteur clé pour justifier un passage en marché libre.

Si le taux de passage en marché libre est supérieur à la moyenne nationale, seulement 1 acteur sur 10 a quitté son fournisseur historique – l'attachement au fournisseur historique est revendiqué, souvent justifié par une volonté de contribuer au maximum à l'économie locale et par une bonne relation entretenue depuis de longues années. La fourniture d'électricité s'aligne ainsi sur le même schéma que celui observé sur les marchés de la banque ou de l'assurance : si la clientèle est proactive pour négocier à la baisse sa facture, elle reste averse au risque apparent lié au changement de prestataire. Pour autant, les clients ayant quitté leur fournisseur historique n'ont pas témoigné de difficulté ou de risque particulier dans leur retour d'expérience.



8 acteurs sur 10 sont passés en marché libre



1 acteur sur 10 a quitté son fournisseur historique

¹⁾ Très fragmenté est faiblement électro-intensif, le secteur primaire n'a pas été retenu dans l'étude.

L'enquête de marché fait ressortir de manière prégnante la forte hétérogénéité de la maturité des acteurs. Si certains témoignent d'une expertise marquée sur le fonctionnement du marché et du système électrique en général, plusieurs acteurs ont témoigné d'une connaissance partielle des complexités propres au marché de l'électricité. Certaines réflexions illustrent de manière symptomatique un flou entre les rôles d'opérateur du réseau de distribution (sous monopole) et de fournisseur d'électricité (en concurrence).

Cette faible maturité pour certains peut s'expliquer d'une part par le caractère non stratégique de l'approvisionnement en électricité pour la société, et d'autre part par une relation plutôt lointaine et peu fréquente entre client et fournisseur électrique. Les acteurs interrogés bénéficient par ailleurs d'une faible dynamique de marché, la concurrence engageant auprès d'eux une politique de prospection très modérée, en particulier vis-à-vis des clients affichant une consommation limitée à quelques GWh par an.

L'enquête a identifié plusieurs critères notables dans le choix du fournisseur :

- **le niveau de prix** qui reste un critère décisif pour la majorité des acteurs. Les niveaux de prix constatés restent cependant parfois éloignés du benchmark « marché » où le ruban base se vend entre 3,5 ct./kWh et 4 ct./kWh.
- **l'origine locale du fournisseur** apparaît pour une majorité des acteurs interrogés comme un facteur fortement différenciant (à offre égale, le fournisseur local sera retenu).
- **l'origine de l'électricité** qui couvre les éléments liés à la filière de production, son caractère renouvelable, les certifications et la localisation. 65%¹⁾ du volume consommé par l'ensemble des acteurs interrogés est garanti d'origine renouvelable. Ce taux élevé est notamment lié au faible coût des garanties d'origine aujourd'hui observé. 30% du volume consommé par l'ensemble des acteurs interrogés est garanti d'origine cantonale, ce qui témoigne d'un fort intérêt pour la provenance locale de l'énergie.
- **la durée du contrat** qui révèle le profil de faible aversion au risque des acteurs interrogés dans un contexte d'historique baissier du marché. La majorité des acteurs a sécurisé son approvisionnement pour une durée allant de 3 à 5 ans. Les engagements longs limitent aussi de fait l'intensité concurrentielle. Parmi les acteurs interrogés, 3 acteurs sur 10 ont exprimé un intérêt marqué pour des offres sur des durées plus longues.
- **l'offre de services associés** avec notamment les services énergétiques, ou les offres multifluides contribue dans certains cas à créer un lien étroit entre client et fournisseur. Si cette situation a été observée chez plusieurs acteurs, la tendance inverse de séparer les activités de fourniture d'électricité de celle de services énergétiques a été tout aussi observée.

¹⁾ Les 35% restants sont d'origine inconnue ou nucléaire

Quels enseignements ?

Avec 8 acteurs interrogés sur 10 ayant fait le choix du marché libre (motivé en grande majorité par le prix attractif), et l'utilisation par une majorité d'entre eux de leur pouvoir de négociation, l'enquête confirme l'atteinte des objectifs premiers de l'ouverture du marché : la baisse des coûts d'approvisionnement en électricité et la flexibilisation des offres.

Malgré cela, le marché se révèle peu structuré et relativement statique : le taux de changement de fournisseur reste très faible et témoigne d'un pouvoir de marché conséquent des fournisseurs historiques sur leur territoire. La relation client-fournisseur s'est parfois renforcée avec des activités de services énergétiques menées par ce dernier. Des questions se posent alors pour le consommateur comme pour le fournisseur sur les actions à mener pour tirer profit du marché libre.

La montée en expertise de la clientèle pourrait ouvrir de nouveaux axes de différenciation

Au vu de la faible maturité du marché dans les niveaux de consommation sondés (moins de 50 GWh/an), le premier enjeu réside probablement dans l'effort pédagogique nécessaire pour expliquer les sous-jacents du marché de l'électricité, et plus généralement du système électrique.

La montée en expertise de la clientèle pourrait mener à des nouvelles exigences et apporter une nouvelle dynamisation du marché ouvrant la voie à de nouveaux axes de différenciation au sein des offres : origine de l'électricité / marquage sub-annuel de l'énergie ; indexation marché / sécurisation long terme du prix ; services associés.

Par ailleurs certaines dynamiques techniques et réglementaires pourraient amener de nouvelles opportunités pour les consommateurs, opportunités tout aussi prometteuses pour les fournisseurs en quête de positionnement différenciant :

- La performance énergétique toujours plus prégnante dans l'économie et la société et l'essor de nouveaux modèles de consommation portés par la stratégie 2050 : consommation propre, regroupement de consommateurs avec une gestion du réseau et de l'autoproduction par les consommateurs ;
- La digitalisation du système électrique apportant de nouveaux produits et services à disposition des clients et des fournisseurs ;

- L'évolution des contrats de fourniture, notamment vis-à-vis d'une revalorisation de l'origine de l'électricité poussée par une obligation de marquage de l'énergie grise dans la stratégie énergétique 2050 ou d'engagements long terme dans un contexte de prix bas, en dessous du coût de production.

Avec une baisse de la consommation d'énergie moyenne par personne de -43% entre 2000 et 2035 espérée par la stratégie énergétique 2050, les services énergétiques connaissent déjà un essor notable auprès des consommateurs : 6 acteurs 10 ont déjà engagé des initiatives en ce sens. Le rôle de fournisseur pourrait alors évoluer et se diversifier pour offrir au client un unique interlocuteur dans la gestion de son énergie.

Avec une digitalisation croissante à plusieurs niveaux sur la chaîne de valeur électrique et le déploiement de compteurs intelligents, la relation client-fournisseur est amenée à évoluer.

L'enjeu de la digitalisation devient incontournable pour l'industrie électrique, comme en témoignent les ressources importantes engagées par les leaders européens avec des investissements importants dans des start-ups dédiées (RWE investit 16 MCHF dans Bidgely, ENEL rachète ENERNOC pour 300 MCHF).

La donnée permet une meilleure compréhension et maîtrise des usages énergétiques (analyse des habitudes de consommation, du potentiel de participation aux programmes de gestion de la demande ou de production propre) et un renforcement de la relation client/fournisseur (gestion de la consommation, etc.). Les consommateurs, en plus de bénéficier d'un service de plus grande qualité, peuvent aussi prendre part au marché de l'électricité à part entière via leur production propre. L'exemple néerlandais de la société Vandebron, qui soutient la production décentralisée grâce à une plateforme peer-to-peer qui permet aux consommateurs de choisir leur producteur, offre un aperçu du bouleversement possible du marché en cas de libéralisation complète.

Bien qu'elle divise encore les consommateurs, la question de l'origine de l'électricité pourrait gagner de l'élan. Les objectifs de la stratégie énergétique 2050 vont notamment appliquer une pression sur le marché qui le poussera dans cette direction notamment par une obligation de marquage. Avec la contrainte de prix toujours existante, le consommateur devra trouver l'électricité d'origine renouvelable la plus compétitive ce qui pourrait impliquer une évolution forte du paysage énergétique.

Enfin, les prix bas constatés sur le marché, en dessous des niveaux de rentabilité de la majorité des centrales (hydroélectriques, nucléaires et fossiles) posent la question du développement d'engagements long-terme sécurisant le prix pour le consommateur et le producteur.

Auteurs

Narcis Savu (Consultant Junior) et Paul Letainturier (Consultant Junior),
sous la supervision de Nicolas Charton (Managing Director – bureau de Lausanne)



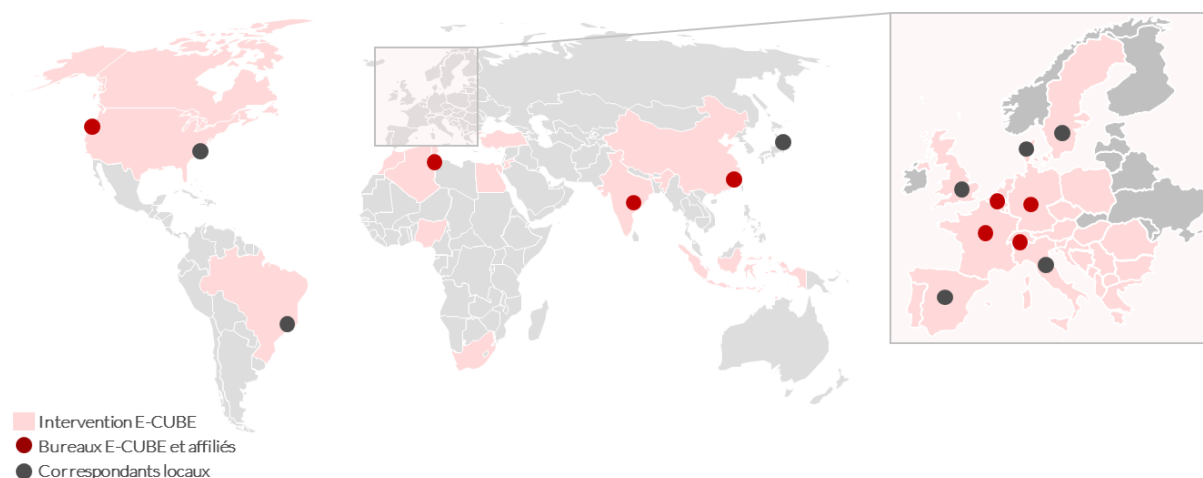
E-CUBE Strategy Consultants est un cabinet de conseil de Direction Générale exclusivement dédié aux enjeux énergétiques et environnementaux. Nous combinons les atouts de proximité, réactivité et flexibilité d'une petite équipe avec le plus haut niveau d'excellence et d'expérience d'une équipe internationale.

Nos trois domaines d'expertise en Suisse et en Europe :

- **Energie** : Accompagner les énergéticiens (électriciens et gaziers, acteurs des filières Nouveaux Renouvelables, compagnies pétrolières) dans l'anticipation et la prise en compte de l'évolution de leur environnement marché, réglementaire, concurrentiel et technologique. Assister les acteurs publics et privés dans l'évaluation ou la définition de leur stratégie afin d'intégrer les enjeux et les opportunités d'une « nouvelle donne » énergétique et environnementale.
- **Mobilité** : Accompagner les acteurs publics et privés de la mobilité (automobile, transport routier, ferroviaire, transport aérien, shipping, logistique) dans le cadre de leurs projets stratégiques, réglementaires et opérationnels. Accompagner les leaders de l'industrie et les collectivités dans la réévaluation de leur stratégie afin d'intégrer les enjeux du digital et l'essor des nouveaux modèles et usages.
- **Infrastructures** : Conduire des projets de stratégie de croissance ou d'amélioration de la performance pour des gestionnaires et opérateurs d'infrastructures. Assister les fonds d'investissement dans leurs acquisitions et prises de participation.

E-CUBE Strategy Consultants accompagne ses clients sur des problématiques globales à partir de ses bureaux à Lausanne, Paris et Bruxelles, et de ses bureaux de représentation et avec ses partenaires internationaux.

Pour plus d'informations, veuillez visiter www.e-cube.com.



Lausanne (Suisse)
E-CUBE Strategy Consultants
Avenue de Rumine 33
1005 Lausanne

San Francisco (USA)
Menlo Energy Economics
1925 Nero Ct
Walnut Creek, CA 94598

Paris (France)
E-CUBE Strategy Consultants
8, rue Royale
75008 Paris

Tunis (Tunisie)
International Energy Consulting
4 rue Bir Essaboa, Cité Ennasr 2
2037 – Ariana - Tunis

Bruxelles (Belgique)
E-CUBE Strategy Consultants
Rue des Champs 64 Bte 14
B-1040 Bruxelles

Chennai (Inde)
E-CUBE Strategy Consultants
Plot 64, 2nd link street, Nehru
Nagar, O.M.Road,
Thiruvanniyur, Chennai

Munich (Allemagne)
bozem | consulting associates
Kunstmann Straße 5
80997 München

Hong Kong (Chine)
E-CUBE Strategy Consultants
Unit 1305, Tower II, Metroplaza,
23 Hing Fong Road, Kwai
Fong, N.T. Hong Kong



LAUSANNE — PARIS — BRUXELLES — MUNICH — SAN FRANCISCO

TUNIS — CHENNAI — HONG KONG

Suisse — Marché de l'électricité :
Enquête auprès des grands consommateurs
Août 2017
Copyright © E-CUBE Strategy Consultants SA
www.e-cube.com

Toute reproduction sans l'autorisation de l'auteur est interdite.

Contact
Nicolas Charton — Managing Director au bureau de Lausanne
nicolas.charton@e-cube.com

Photo par Rodion Kutsaev