

Les Entreprises Locales de Distribution (ELD) sont-elles l'avenir des nouveaux entrants ?

Analyse

Synthèse

Pourtant toutes créées au début du 20^{ème} siècle, les Entreprises Locales de Distribution ont longtemps été ignorées du paysage énergétique français. En effet, ces entreprises séculaires ont souvent été soit ignorées, soit considérées comme une anomalie dans un système dominé par les deux opérateurs issus de la Loi de nationalisation de 1946.

Après plus de 10 ans d'ouverture des marchés énergétiques en France, il semble qu'elles apparaissent enfin comme des acteurs avec lesquels le marché va se construire.

Sommaire

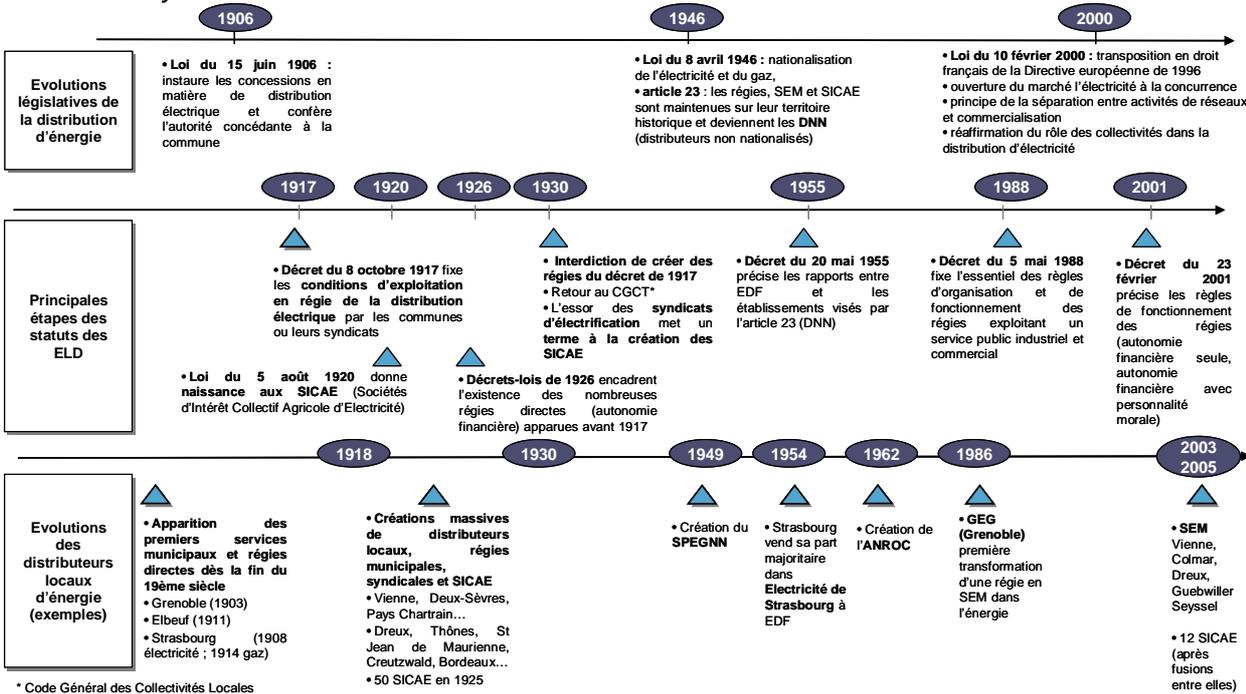
1	LES FONDAMENTAUX DES ELD.....	3
1.1	BREF RAPPEL HISTORIQUE DE CREATION DES ELD	3
1.2	ACTIVITES PRINCIPALES : GESTIONNAIRES LOCAUX ET / OU REGIONAUX DES RESEAUX DE DISTRIBUTION D'ENERGIES.....	3
1.3	OU SONT PRESENTES LES ELD SUR LE TERRITOIRE ?.....	5
1.4	CHIFFRES CLES DES ELD : UNE TRES GRANDE DIVERSITE DES ENTREPRISES PAR TAILLE.....	5
1.5	LE MODELE DE SERVICE PUBLIC LOCAL : UNE REELLE SPECIFICITE	6
2	UNE EVOLUTION A MARCHÉ FORCÉE, SUR LE MODELE DES DEUX EX-OPERATEURS DOMINANTS.....	7
2.1	LES ELD CONFRONTEES A LA MEME LOGIQUE D'ADAPTATION QUE LES EX-OPERATEURS DOMINANTS..	7
2.2	LES ENJEUX A VENIR : GRD, COMMERCIALISATION ET EVOLUTION STRUCTURELLES	7
3	LES CHOIX DANS LE CADRE DE L'OUVERTURE DES MARCHES ET LA QUESTION CLE DE LA COMMERCIALISATION.....	7
3.1	LA QUESTION DE L'ENTREE OU NON SUR LE METIER DE LA COMMERCIALISATION	7
3.2	LES INITIATIVES LANCEES PAR LES ELD EN COMMERCIALISATION	8
4	LES ELD : UN MODELE ENCORE A PART ?.....	9
4.1	LES REGROUPEMENTS ?	9
4.2	ENSEIGNEMENTS DES TRANSFORMATIONS ET ALLIANCES NOUEES DEPUIS 2004.....	9
4.3	LE MODELE ELD : UNE EVOLUTION EN COURS, A L'IMAGE DE LA CONSTRUCTION DES MARCHES ENERGETIQUES.....	10
5	QUESTIONS CLES ET REFERENCES AUPRES D'ELD.....	12

1 Les fondamentaux des ELD

1.1 Bref rappel historique de création des ELD

Les grandes dates de la constitution des ELD et de leur évolution – de la création aux années 2000

Source : analyse SEA

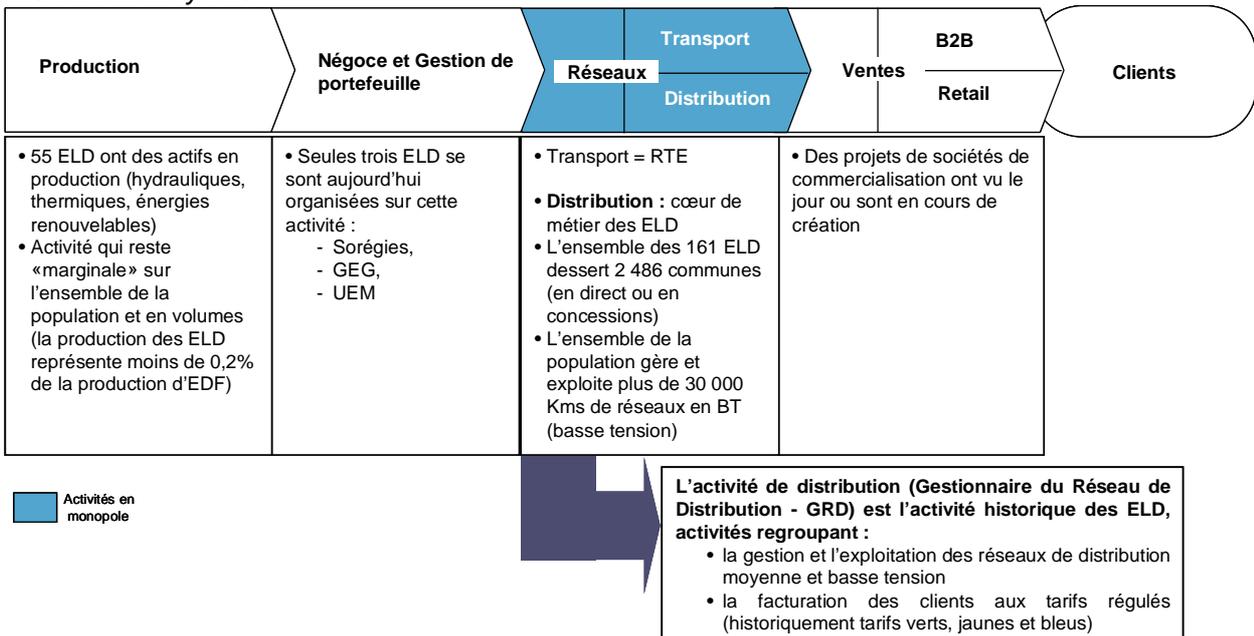


Les Entreprises Locales de Distribution (ELD) ont connu une période intense de création entre 1917 et 1930 sous forme de régies et de SICAE. La loi de nationalisation de l'électricité et du gaz du 8 avril 1946 (article 23) avait exclu de son champ d'application les organismes de distribution existants et contrôlés par des personnes publiques et les SICAE. Cette exclusion à caractère provisoire selon les termes de l'article 23 de la loi est devenue permanente en vertu de la loi du 2 août 1949. Aujourd'hui, on compte 165 ELD dont 161 d'origines électriques (hors regroupements) et 4 gazières, dont 21 biénergies (le plus souvent des ELD électriques qui se sont développées sur le gaz).

1.2 Activités principales : gestionnaires locaux et / ou régionaux des réseaux de distribution d'énergies

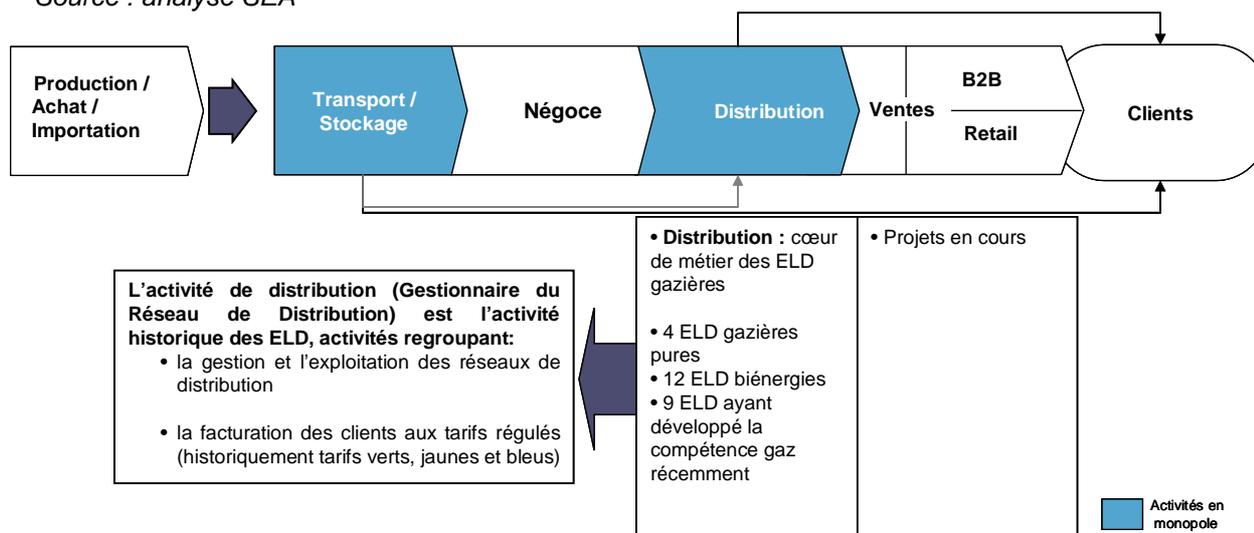
Où les ELD sont-elles présentes sur la chaîne de valeur électricité ?

Source : analyse SEA



Où les ELD sont-elles présentes sur la chaîne de valeur gaz ?

Source : analyse SEA



Les ELD sont avant tout des entreprises locales de distribution d'énergies - gaz et électricité, activités qui restent aujourd'hui en monopole et qui font des ELD des concessionnaires auprès d'EDF pour l'électricité et de Gaz de France pour le gaz.

Si certaines ELD avaient à l'origine la compétence eau (distribution, assainissement), elles ont en revanche investi dans deux grands types de diversifications (hors évolutions liées à la commercialisation) :

- celles liées au métier historique et donc liées à l'énergie : elles concernent les diversifications en gaz pour les ELD électriques, la gestion de l'éclairage public, l'exploitation de réseaux de chaleur, des activités de cartographie et de signalisation.
- celles liées au métier de concessionnaire et de gestionnaire de réseaux sur de nouvelles activités (câble notamment).

Autres métiers d'origine et diversifications des ELD (hors commercialisation)

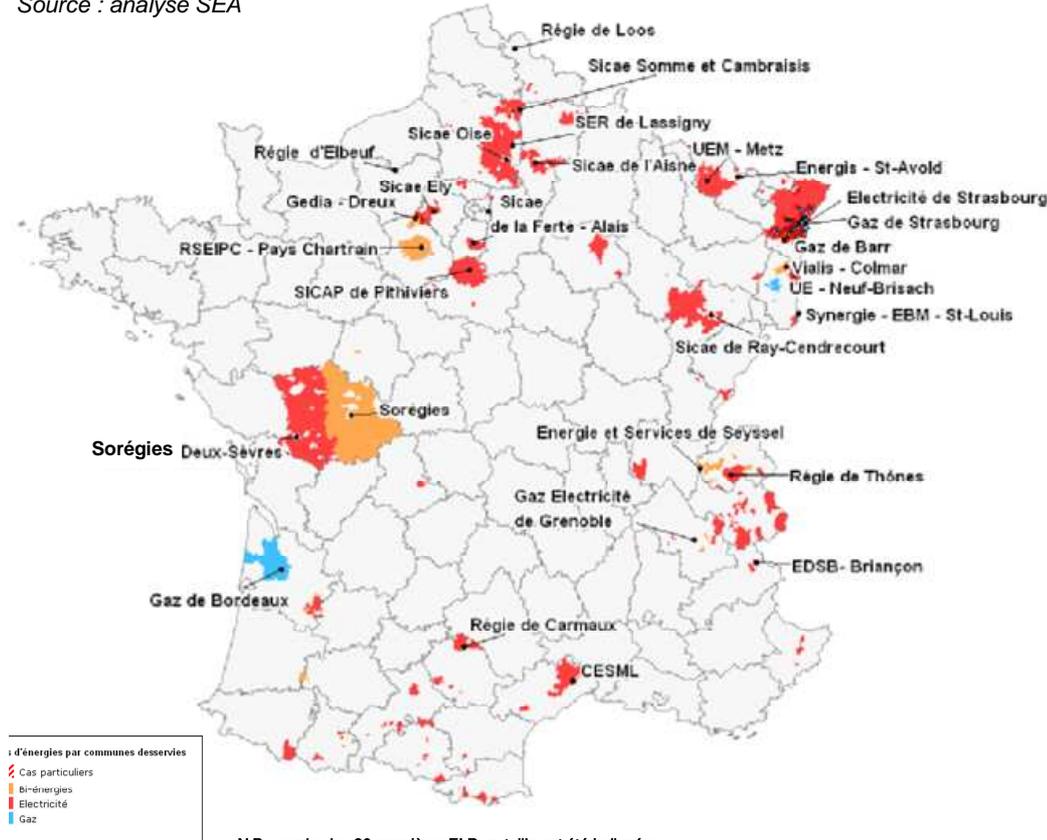
Source : analyse SEA

Types	Caractéristiques	Exemples
Autre métier d'origine des régions	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de l'eau 	<ul style="list-style-type: none"> Pour certaines régions, distribution d'eau, collecte et traitement des eaux usées Exemples : Caléo à Guebwiller (gaz et eau), Régies d'Aire-sur-l'Adour, etc.
Diversifications liées aux métiers énergétiques	<ul style="list-style-type: none"> Production électrique 	<ul style="list-style-type: none"> Centrales thermiques et projets en énergies renouvelables (hydraulique éolien, biomasse, etc.) Variable même si cela concerne souvent de grosses ELD
	<ul style="list-style-type: none"> Gaz (gaz naturel ou propane) 	<ul style="list-style-type: none"> Distribution raccordée au réseau de gaz naturel lorsque le secteur à alimenter est proche du réseau existant ou alimentée à partir d'un stockage de propane collectif Ex. de régions ayant investi dans ce domaine : Sorégies, RSEIPC, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> Réseaux de chaleur 	<ul style="list-style-type: none"> Chauffage urbain à partir d'une cogénération Exemple : l'UEM à Metz
	<ul style="list-style-type: none"> Éclairage public 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de parcs d'éclairage public Une grande partie des ELD, notamment urbaines
	<ul style="list-style-type: none"> Cartographie 	<ul style="list-style-type: none"> Mise à disposition et maintenance de cartographie informatisée à destination des collectivités Majoritairement les régions et SICAE desservant un très grand nombre de communes (ex. Sorégies, RSEIPC, CESML)
	<ul style="list-style-type: none"> Signalisation 	<ul style="list-style-type: none"> Installation, entretien, exploitation des feux de signalisation Certaines ELD ont développé cette activité (ex. Vialis)
Autres diversifications	<ul style="list-style-type: none"> Câble 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion et exploitation des réseaux câblés pour télédistribution, télévision, internet De nombreuses ELD, sur décision de la collectivité de rattachement, ont investi dans ce domaine

1.3 Où sont présentes les ELD sur le territoire ?

Les ELD en France par zones de dessertes

Source : analyse SEA



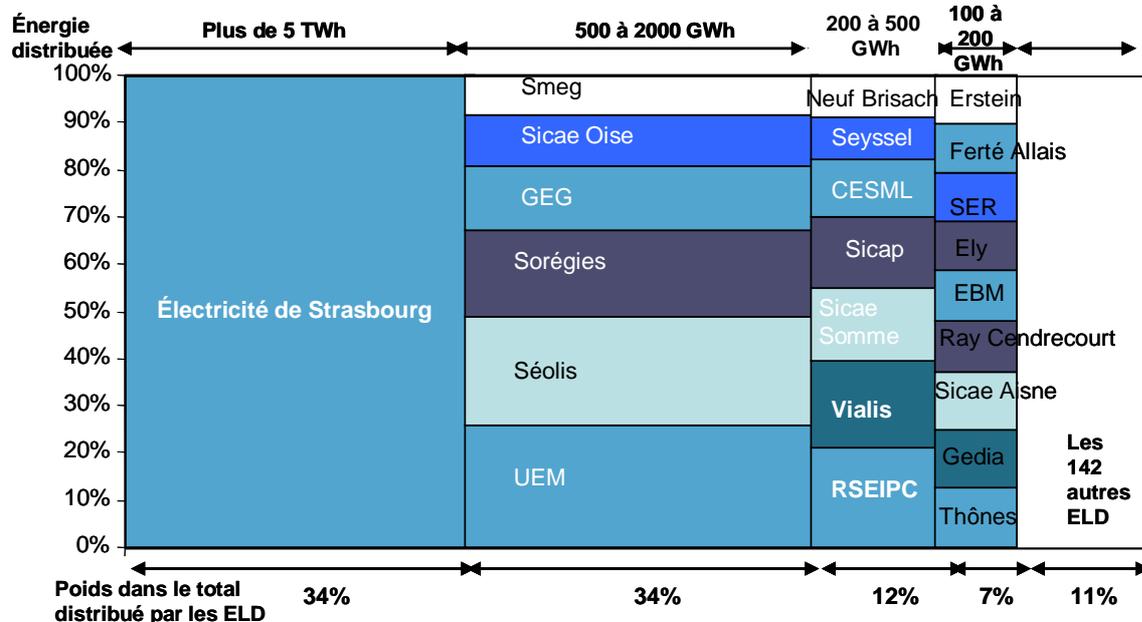
Les ELD sont présentes dans 41 départements avec des concentrations régionales fortes, autour de 9 zones principales (par ordre d'importance en terme de poids économique) :

- l'Alsace (Electricité de Strasbourg, Gaz de Strasbourg, Vialis),
- la Lorraine autour de Metz et de l'UEM,
- le Grand Ouest (Sorégies Deux-Sèvres, Sorégies Vienne),
- Rhône-Alpes (GEG, Thônes, Seyssel),
- Gironde & Limitrophe (Gaz de Bordeaux),
- la Région Nord (Sicae Oise),
- le Centre & Île-de-France (Gedia, RSEIPC, Pithiviers),
- le Sud-Ouest-Pyrénées (Régie de Carmaux),
- l'Est (Ray-Cendrecourt).

1.4 Chiffres clés des ELD : une très grande diversité des entreprises par taille

Poids relatif des principales ELD rapporté au volume d'électricité distribué

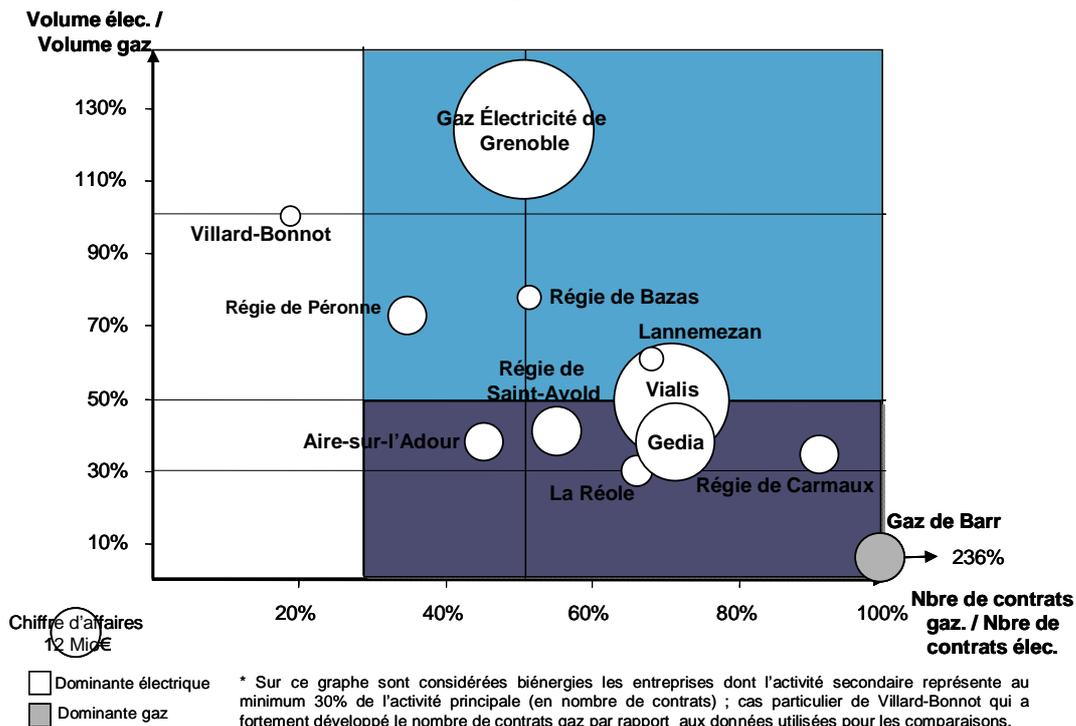
Source : analyse SEA sur données entreprises – hors regroupements



Le chiffre le plus souvent cité concernant les ELD est qu'elles représentent 5% de la distribution en électricité comme en gaz. Si ce chiffre a une réalité indéniable, les ELD ont avant tout une réalité locale ou régionale. Il existe ainsi une disparité en taille très forte, le poids relatif du Top 20 des ELD représentant la très grande majorité de l'énergie distribuée (près de 87% en électricité). Pour le gaz, Gaz de Strasbourg et Gaz de Bordeaux représentent 93% du total distribué par les ELD pures gazières. Pour les biénergies, on note le même type de disparités :

Positionnement des ELD biénergies en fonction du nombre de contrats et des volumes distribués

Source : analyse SEA sur données ANROC, Spegnn, sociétés



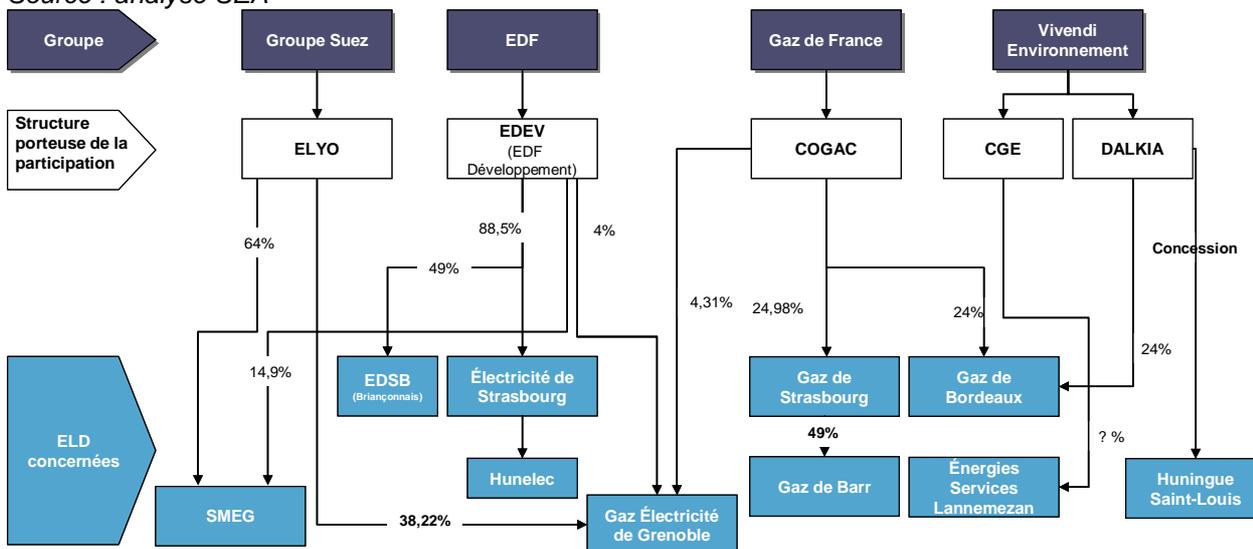
1.5 Le modèle de service public local : une réelle spécificité

Le rattachement aux collectivités locales (et au monde agricole pour les Sicae) est au cœur du fonctionnement des ELD, qui fait de ces dernières des entreprises de service public local avec un fort attachement aux valeurs qui y sont rattachés. Généralement, l'ELD, quel que soit son statut, est une composante forte de l'identité de la collectivité et un élément essentiel de sa vision du service public. L'ouverture du marché et les nécessaires adaptations qui en découlent, si elles ne remettent pas en cause les valeurs propres aux ELD, obligent à repenser les rapports existants.

Bien que le modèle de service public local soit au cœur du fonctionnement des ELD, des acteurs de l'énergie sont historiquement présents au capital de certaines ELD ayant opéré leur transformation en SEM bien avant l'ouverture des marchés (hors cas particuliers de l'ES et de la SMEG). Ce sont des participations historiques, sachant que depuis 2004, des partenariats stratégiques ou capitalistiques se sont par ailleurs noués avec certains acteurs du marché (voir partie suivante).

Présence « historique » des énergéticiens dans le capital des ELD françaises (avant 2003)

Source : analyse SEA



N.B. : Total était présent au capital de Gaz de Strasbourg et Gaz de Bordeaux mais a revendu ses participations en 2006, par ailleurs, EDF a augmenté sa participation dans l'ES de 74 à 88,5%.

2 Une évolution à marche forcée, sur le modèle des deux ex-opérateurs dominants

2.1 Les ELD confrontées à la même logique d'adaptation que les ex-opérateurs dominants

L'ouverture des marchés a entraîné les mêmes obligations pour les ELD que pour les ex-opérateurs dominants, adaptations qui ont souvent été pensées pour les opérateurs issus de la Loi de 1946. Avec l'appui de leurs associations professionnelles (Anroc, FN Sicae, Uneleg, Speggn, ELE), les ELD ont fait valoir leurs droits sur un certain nombre de points, de manière à ce que les adaptations soient réalistes à la taille des entreprises qu'elles représentent.

Mais l'ouverture des marchés a aussi été un révélateur de l'inadéquation des statuts des ELD face à ces mutations. Par exemple, le principe de territorialité est apparu comme un obstacle majeur pour l'entrée sur le métier de la commercialisation, pour les régies comme pour les SICAE et les SEM :

- obligation de se doter d'un véhicule spécifique sous forme d'une société commerciale pour porter des offres dérégulées en gaz et en électricité en dehors du territoire historique,
- mesure réservée aux structures dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

2.2 Les enjeux à venir : GRD, commercialisation et évolution structurelles

Les enjeux à venir pour les ELD peuvent être classés en trois grandes catégories :

- **les enjeux sur le métier de base** : le premier enjeu concerne avant tout la capacité des ELD à s'adapter sur leur métier de base, le GRD (péréquation via le FPE, compteurs intelligents, raccordement de la production décentralisée et les adaptations sur le réseau). Et ceux dans un contexte où d'une part, il y a pression du régulateur sur les tarifs d'acheminement (d'où pression sur la rentabilité) et que les tarifs réglementés – même s'ils sont aujourd'hui préservés – ne devraient pas perdurer à moyen terme, son corollaire étant pour les ELD la fin des tarifs de cession et donc la perte de CA et de rentabilité qu'il faudra compenser.
- **la commercialisation en marché ouvert** : reste un enjeu de poids en terme stratégique (aller ou non sur ce métier, si oui, avec quels moyens),
- **les évolutions structurelles**: les coopérations et regroupements, qui seront sans aucun doute nécessaires à long terme, même s'ils restent souvent difficiles à mettre en place (pas ou peu de proximité géographique, différence de statuts juridiques, enjeu politique local).

3 Les choix dans le cadre de l'ouverture des marchés et la question clé de la commercialisation

3.1 La question de l'entrée ou non sur le métier de la commercialisation

Métiers : le GRD versus la commercialisation

Source : analyse SEA

Critères	GRD (Distribution)	Commercialisation
Types de Clients	<ul style="list-style-type: none"> Quelques uns (fournisseurs) 	<ul style="list-style-type: none"> Milliers voire millions (clients finaux)
Produits	<ul style="list-style-type: none"> Acheminement Flux d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> Electron / Molécule Services associés
Critères de performance	<ul style="list-style-type: none"> Relations avec le régulateur Optimisation des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> CA et rentabilité Taux de pénétration, part de marché Coût d'acquisition de nouveaux clients Taux de résiliation Budget de développement
Compétences clés	<ul style="list-style-type: none"> Conception, construction, exploitation et maintenance des réseaux Gestion des concessions Management de l'information Lobbying 	<ul style="list-style-type: none"> Sourcing / Pricing (construction des offres) Gestion de la Relation clients (facturation, centres d'appels, segmentation, BDD) Marque Innovation
Appréciation de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Qualité des réseaux (investissements) Sécurité / Fiabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Concurrence Marketing (segmentation fine des clients, publicité, canaux de distribution, etc.) Diversification
Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> Cash flows prédictibles Actifs importants sur lesquels l'activité est assise (contrats de concession / réseaux) Risques physiques Cf. fonte grise) 	<ul style="list-style-type: none"> Faibles marges Pas d'actifs sur lesquels repose l'activité Risques commerciaux (concurrence, clients non stables)

Les métiers de GRD et la commercialisation sont fondamentalement différents. Pour les ELD, avant tout distributeurs d'énergies, la question reste d'entrer ou pas sur un nouveau métier. C'est un vrai choix stratégique avec trois grandes possibilités...

- le faire seul : risqué et réservé aux ELD de taille significative,
- s'allier avec un opérateur nouvel entrant assurant l'ensemble des aspects non maîtrisé par les ELD (offres, gestion de portefeuille / approvisionnement, infrastructures commerciales),
- s'allier entre elles.

... et deux questions clés :

- le sourcing : quelle que soit l'initiative lancée, la question du sourcing, en électricité comme en gaz, reste clé et l'expérience a montré qu'un seul sourcing sur le marché, sans capacités en propre, n'est pas viable. De ce point de vue, les initiatives de Sorégies Vienne (accord avec La Snet pour des droits de tirage d'une CCGT) ou d'autres ELD négociant des contrats long terme avec des producteurs sont des exemples concrets de solutions opérationnelles.
- la zone de desserte pour l'activité de commercialisation : quel que soit le projet, vouloir se concentrer sur la seule zone de desserte n'a pas de sens dans la pratique, notamment sur les clients petits professionnels ou résidentiels qui sont des marchés à vocation nationale, d'où la nécessité de se doter des outils (notamment juridiques) le permettant.

3.2 Les initiatives lancées par les ELD en commercialisation

Les initiatives lancées par les ELD dans la commercialisation (cas de l'électricité)

Source : analyse SEA

Leadership	Société ?	Avec d'autres ELD ?	Adossement
• Sorégies & GEG	Création d'Alterna, société de commercialisation à vocation nationale via ses actionnaires, les ELD 	Avec une vingtaine d'autres ELD ; sourcing et responsable d'équilibre chez Sorégies / GEG	Aucun à ce stade
• Sorégies	En propre sur le territoire de desserte	Seul	Partenariat sur le sourcing avec La Snet
• GEG	Idem via GEG Sources d'Énergie	Seul	Aucun à ce stade
• SICAE de Picardie	Proxelia 	3 Sicae de Picardie	Electrabel
• CESML	Lucia 	Seul	Electrabel
• Électricité de Strasbourg	Projet de création d'une société de commercialisation sur la région Alsace (01/09)	Avec d'autres ELD: Erstein, Hénelec, UEM Neuf-Brisach, Niederbronn-Reichshoffen.	Filiale à 88,5% d'EDF
• UEM	Offres sur le territoire de desserte, projet d'une société plus large, Energem	Avec d'autres ELD pour Energem ?	Aucun à ce stade
• Énergie et Services de Seyssel, Régie de Vinay, Régie des Houches et la Régie de Thônes	Enalp 	4 ELD	Electrabel
• Sicae de l'Aisne, Sicae Ely, Sicae de la Ferté Allais		3 ELD	Nd
• EBM	 L'énergie dynamise	Seul	Maison mère
• Sorégies Deux-Sèvres	En création	Seul	GDF Suez

Bien que le marché soit totalement ouvert depuis le 1^{er} juillet 2007, son application en France (coexistence des tarifs régulés et prix de marché, conditions d'accès à la ressource, lobbying des consommateurs, etc.) n'a pas été un incitateur fort à la création d'activité en commercialisation jusqu'à présent. Néanmoins, un certain nombre d'ELD ont pris l'initiative et notamment :

- en électricité : GEG et Sorégies Vienne avec la création d'Alterna (et en propre sur leur territoire de desserte), un certain nombre de Sicae, en partenariat avec Electrabel, 4 ELD de Haute-Savoie en partenariat avec Electrabel (plus un projet en cours avec les Deux-Sèvres). D'autres projets sont en cours de création (UEM, ES), enfin, trois Sicae ont créé Terralis en juin 2008,
- en gaz : Gaz de Bordeaux a annoncé la création d'une société de commercialisation avec ENI / Altergaz (juin 2008).

Dans le cadre des transformations de régies en SEM, le modèle le plus souvent retenu par les ELD a été de prendre comme actionnaire privé de référence :

- soit une ou plusieurs autres ELD : cas de Vialis, Sorégies Deux-Sèvres, Caléo, Ene'O,
- soit un acteur financier de référence des collectivités, en l'occurrence la CDC (cas de Gedia, UEM), cette dernière ayant par ailleurs racheté la participation de Total au capital de Gaz de Strasbourg et étant présente au capital de Sergies (actionnaire de référence de Sorégies Vienne), GEG. De fait, la CDC a joué son rôle d'appui financier auprès des collectivités locales et d'investisseur dans les infrastructures, dans une logique d'accompagnement de la transition.

De fait, les transformations en SEM n'ont pas eu vocation à créer des partenariats globaux (sur le GRD et la commercialisation). Les deux exemples d'un adossement sont avec Energies et Services de Seyssel et Soréa (avec la CNR, dans une logique particulière).

Dans le domaine de la commercialisation, c'est Electrabel qui a été le plus actif auprès des ELD (depuis 2003) et le seul à avoir concrétisé des projets avec la création de trois sociétés de commercialisation à ce jour (hors l'accord de juin 2008 qui lie Gaz de Bordeaux avec ENI / Altergaz).

Des récents accords, la surprise vient du partenariat entre EBM et Direct Energie au sein d'une filiale dédiée au réseau (EBM Réseau de Distribution au sein duquel Direct Energie a 20%, EBM maison mère ayant pris 5% du capital de Direct Energie) et non à la commercialisation.

4.3 Le modèle ELD : une évolution en cours, à l'image de la construction des marchés énergétiques

- La constitution indéniable de partenariats dans la commercialisation...

Présence de groupes énergétiques / partenariats avec des ELD : le cas du Top 20 et des autres partenariats existants 1/2

Source : analyse SEA

ELD (Top 15 par taille)	Actionnaire historique / Commune de rattachement	Actionnaires de référence	Société de commercialisation	Partenaire(s) quand connu
Electricité de Strasbourg		-	En projet	
Gaz de Bordeaux	Ville de Bordeaux	GDF SVEZ 	Gaz de Bordeaux Energie Energem	 
UEM	Ville de Metz			-
Sorégies Vienne	SIEEV	Sergies		 Partenariat sourcing
GEG	Ville de Grenoble	GDF SVEZ		
Sorégies Deux-Sèvres	SIEDS	 ?	En projet	GDF SVEZ
Vialis	Ville de Colmar	  	-	-
Sicae Oise	Actionnariat privé / rural	-		GDF SVEZ
RSEIPC	SEIPC	-	-	-
Gedia	Ville de Dreux		-	-
Sicae Somme et Cambresis	Actionnariat privé / rural	-		GDF SVEZ
Sicap	Idem	-		-
CESML	Idem	-		GDF SVEZ
Gaz de Barr	Ville de Barr		En projet	
Énergie et services de Seyssel	Ville de Seyssel	GDF SVEZ		GDF SVEZ

Présence de groupes énergétiques / partenariats avec des ELD : le cas du Top 20 et des autres partenariats existants 2/2

Source : analyse SEA

ELD transformées / Partenariat existant	Actionnaire historique / Commune de rattachement	Actionnaire(s) de référence	Société de commercialisation	Partenaire(s)
Caleo	Ville de Guebwiller		-	
Soréa	6 régies autour de celle de Saint-Jean de Maurienne	GDF SUEZ	-	
Énergie et services de Lannemezan	Ville de Lannemezan			
Régie de Thônes	Ville de Thônes	-		GDF SUEZ
Régie de Vinay	Ville de Vinay	-		GDF SUEZ
Régie des Houches	Commune des Houches	-		GDF SUEZ
EBM France		-	-	
EDSB	Commune de Briançon			
Ene'O	Carmaux	 		

Si l'on se concentre sur les ELD les plus importantes en taille et celles ayant déjà noué des partenariats, on peut noter :

- qu'un certain nombre d'ELD du « Top 15 » n'ont toujours pas noué de partenariats : UEM, Gaz de Strasbourg et sa filiale Gaz de Barr, Vialis, RSEIPC, Gedia,
- qu'un nouvel entrant investit sur le métier du GRD (Direct Energie avec EBM), ce qui reste très novateur aujourd'hui,
- que le groupe GDF Suez a créé trois nouvelles marques en commercialisation avec des ELD : avec quel objectif ? les faire croître dans une logique multimarques en cherchant de nouveaux accords avec d'autres ELD ? Pour d'autres objectifs ?
- que deux des plus grosses ELD vont créer sur le même territoire des sociétés de commercialisation qui risquent de s'affronter (Electricité et Gaz de Strasbourg),
- que les modifications au sein de GEG (nomination d'un nouveau DG, issu du Groupe GDF Suez) peut poser question sur Alterna dans sa configuration actuelle.

L'ensemble de ces remarques – non exhaustives - montre surtout deux éléments clés :

- l'évolution des ELD n'en n'est pas à son terme dans le domaine des partenariats en commercialisation dans une configuration de structuration des marchés de l'énergie en France,
- les questions sur le GRD restent ouvertes, les ELD n'ayant pas noué de partenariats dans ce domaine, autres qu'entre elles et encore, de manière limitée (à l'exception de l'accord EBM / Direct Energie).

... et un modèle local avec de réelles spécificités sur l'activité de GRD

Sur le GRD, les ELD ont une vraie spécificité dans une logique de modèle alternatif à celui des deux opérateurs dominants : le modèle local a une réelle signification en économie concessionnaire, l'entreprise locale ayant un vrai atout de proximité par rapport aux ex-opérateurs dominants qui ont entrepris une régionalisation qui réduit cette proximité avec les collectivités locales.

Et ceci est d'autant plus vrai dans une perspective d'ouverture possible à la concurrence des concessions, sujet qui reste largement prospectif aujourd'hui malgré les arrêts Coname et Brixen de la Cour de Justice européenne de 2005, qui auraient pu ouvrir la brèche (imposant pour la première fois la notion de transparence dans l'attribution de contrats de concession en gaz et en électricité).

Néanmoins, on peut penser que le jour où les concédants auront le choix de leur concessionnaire, le modèle des ELD puisse se re-développer, soit à travers le développement des entreprises existantes, soit par la création de nouvelles ELD, quel que soit le statut de ces dernières (et sans doute à la maille départementale, logique de développement des concessions).

5 Questions clés et références auprès d'ELD

▪ Questions clés pour les ELD

GRD	Nouveaux métiers
<ul style="list-style-type: none">▪ Comment optimiser le GRD ? Comment anticiper sur les développements (compteurs intelligents, <i>smart grids</i>) ?▪ Faut-il se regrouper ? Si oui, comment?	<ul style="list-style-type: none">▪ Commercialisation : faut-il entrer sur ce nouveau métier ? Si oui, avec qui - seul, en partenariat ?▪ Production : faut-il investir dans la production ? Dans quel type ?
<ul style="list-style-type: none">▪ Comment informer la commune de rattachement ?▪ Faut-il opérer une transformation juridique ? Si oui, pour quoi?	

▪ Références dans l'énergie et auprès d'ELD :

Références dans l'énergie

Pour des opérateurs

- stratégie d'accès au marché allemand pour un groupe énergétique dans le cadre de l'ouverture des marchés,
- mise en place de management fees dans un groupe énergétique dans le cadre de la filialisation de l'activité distribution,
- stratégie d'investissement sur le marché des Entreprises Locales de Distribution (ELD) pour un investisseur institutionnel,
- positionnement concurrentiel et stratégique pour un acteur pétrolier (validation de sa politique de développement auprès des parties prenantes de l'entreprise – actionnaires, grandes directions, concurrents, médias)

Pour des Entreprises Locales de Distribution (ELD) :

- réalisation du projet stratégique d'un distributeur local d'énergie,
- scénarios stratégiques dans le domaine de la commercialisation
- sélection et négociations avec des énergéticiens pour une entrée au capital
- aide à la négociation dans le cadre de la création d'une société commune de commercialisation
- accompagnement dans le cadre de la transformation d'une régie en SEML
- ... / ...

The graphic consists of three stacked rectangular sections. The top section is dark blue with the 'sea' logo (s|e|a) and the text 'conseil en stratégie'. The middle section is light blue and contains three columns: 's | strategy', 'e | expertise', and 'a | advisory', each with a brief description of the service. The bottom section is dark blue and contains contact information for Philippe Beyvin.

s|e|a conseil en stratégie
strategy | expertise | advisory

s | strategy
coeur de métier et de compétence

e | expertise
connaître les métiers de ses clients pour être pertinent

a | advisory
conseiller et accompagner

SEA Conseil en stratégie
Philippe Beyvin
Tel. : 06 63 30 89 69
Mail: philippe.beyvin@seaconseil.com

SEA Conseil en stratégie est un cabinet de conseil qui accompagne ses clients sur des problématiques de croissance

- sur quels métiers investir, rester ou sortir ?
- comment continuer à croître ou à augmenter la rentabilité sur des activités existantes ?
- quelles sont les opportunités de marché et les menaces concurrentielles ?
- quelles sont les priorités managériales ?