

# Comment se construisent aujourd'hui les marchés de la fourniture d'énergies de demain ?

## Le cas du marché des particuliers

### Analyse

#### Synthèse

Le marché des particuliers est ouvert à la concurrence depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2007. Dix-huit mois après, le bilan reste plutôt mitigé dans un contexte qui reste tendu – co-existence des tarifs régulés et de marchés, problèmes de sourcing en électricité, etc.

En parallèle du processus de l'ouverture à la concurrence, des contraintes fortes se développent autour des économies d'énergie – Grenelle de l'Environnement, Paquet Energie-Climat, etc.

Dans une démarche prospective, l'étude vise à comprendre l'évolution possible du marché de l'énergie aux particuliers (électricité et gaz) : de fournisseurs d'énergie(s), les opérateurs ne vont-ils pas devenir des commercialisateurs de services énergétiques ? Comment va évoluer la structure concurrentielle ? Quelles sont les données du marché à bien anticiper ?

Février 2009

## Sommaire

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>LES CONSTATS SUR L'OUVERTURE DU MARCHE AUX PARTICULIERS .....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1      | CARACTERISTIQUES DU MARCHE DES PARTICULIERS ET OUVERTURE A LA CONCURRENCE.....  | 3         |
| 1.1.1    | <i>Marché des particuliers : un marché de 37 milliards d'euros d'énergie domestique.....</i>  | <i>3</i>  |
| 1.1.2    | <i>... dont 27 milliards d'euros pour l'électricité et le gaz pour 29 millions de sites en électricité et 11 millions en gaz naturel .....</i>          | <i>3</i>  |
| 1.1.3    | <i>Quelle réalité de l'ouverture des marchés aux particuliers : 2,4% des sites domestiques ont une offre de marché en électricité et 7% en gaz.....</i> | <i>4</i>  |
| 1.2      | QUI SONT LES OPERATEURS PRESENTS SUR LE MARCHE DES PARTICULIERS ?.....  | 4         |
| 1.3      | LE PROBLEME DE FOND DES FOURNISSEURS : L'ACCES A LA RESSOURCE .....   | 6         |
| 1.3.1    | <i>La problématique de l'accès à la ressource.....</i>  | <i>6</i>  |
| 1.3.2    | <i>Quelle dispositions / application sur le marché des particuliers à l'horizon 2010 ?.....</i>   | <i>6</i>  |
| <b>2</b> | <b>EVOLUTION DES APPROCHES MARKETING : DES TARIFS REGLEMENTES A LA MICRO SEGMENTATION, DU MONOPOLE A L'APPROCHE SERVICES .....</b>                      | <b>7</b>  |
| 2.1      | LES OFFRES DES OPERATEURS SUR LE MARCHE DES PARTICULIERS .....  | 7         |
| 2.1.1    | <i>Quels bénéfices pour un particulier de sortir des tarifs réglementés aujourd'hui en électricité.....</i>   | <i>7</i>  |
| 2.1.2    | <i>... et en Gaz ? .....</i>  | <i>8</i>  |
| 2.1.3    | <i>La question des offres biénergies : une réelle différenciation ?.....</i>  | <i>9</i>  |
| 2.1.4    | <i>Segmentation des offres des opérateurs : au-delà du prix, le développement de services liés aux contrats de fourniture .....</i>                     | <i>9</i>  |
| 2.2      | QUI VEND QUOI ET OU ? LES RESEAUX DE DISTRIBUTION .....   | 10        |
| 2.3      | QUELLE PROMOTION ? UNE REELLE DIFFERENCIATION ENTRE OPERATEURS HISTORIQUES ET NOUVEAUX ENTRANTS .....   | 11        |
| 2.4      | UN ENJEU DE TAILLE : LE DEVELOPPEMENT DE SOLUTIONS ENERGETIQUES INTEGREES .....   | 12        |
| 2.4.1    | <i>Des contraintes lourdes liées au dérèglement climatique pèsent sur les opérateurs et implique de repenser le positionnement.....</i>                 | <i>12</i> |
| 2.4.2    | <i>L'évolution du business model : devenir intégrateur de services .....</i>  | <i>13</i> |
| <b>3</b> | <b>ENJEUX ET PRESENTATION DE CRCI ET SEA CONSEIL EN STRATEGIE .....</b>   | <b>17</b> |
| 3.1      | ENJEUX ET QUESTIONS CLES SUR LE MARCHE DES PARTICULIERS .....   | 17        |
| 3.2      | PRESENTATION DE SEA CONSEIL EN STRATEGIE ET CHARLES RILEY CONSULTANTS INTERNATIONAL (CRCI) .  | 18        |

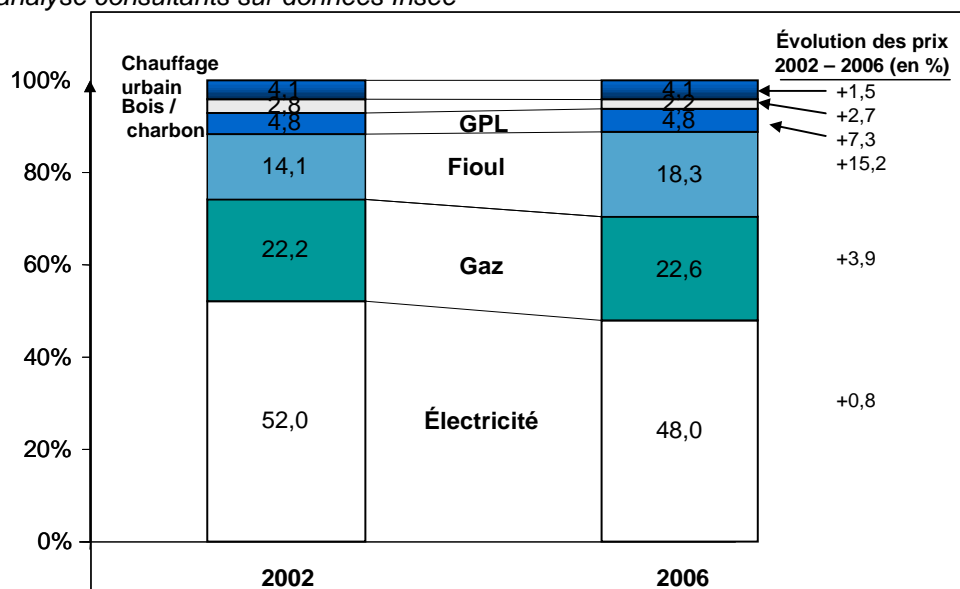
# 1 Les constats sur l'ouverture du marché aux particuliers

## 1.1 Caractéristiques du marché des particuliers et ouverture à la concurrence

### 1.1.1 Marché des particuliers : un marché de 37 milliards d'euros d'énergie domestique...

Evolution de la répartition de la facture énergétique des ménages (en %) – Energie domestique, 2002-2006

Source : analyse consultants sur données Insee



La facture de l'énergie domestique des ménages en 2006 s'élevait à plus de 37 milliards d'Euros avec une nette prépondérance pour l'électricité (48%), suivi par le gaz et le fioul.

### 1.1.2 ... dont 27 milliards d'euros pour l'électricité et le gaz pour 29 millions de sites en électricité et 11 millions en gaz naturel

Le marché des particuliers sur les deux énergies principales : gaz et électricité

Source : analyse consultants sur données CRE, Insee, EDF, GDF Suez

| Caractéristiques                              | Marché de l'électricité                                     | Marché du gaz                                     |
|---|---|---|
| <b>Nombre de clients</b> (sites résidentiels) | • 29,4 millions de sites                                    | • 11 millions de sites                            |
| <b>Volumes (2008)</b>                         | • 138 TWh (32% du marché global de l'électricité en volume) | • 144 TWh (28% du marché global de gaz en volume) |
| <b>Valeur (2006)</b>                          | • 18 MdsEuros de facturation                                | • 8,5 MdEuros en facturation                      |
| <b>Croissance du marché</b>                   | • De l'ordre de 2% / an                                     | • De l'ordre de 3% / an                           |
| <b>Facture moyenne</b>                        | • De l'ordre de 365 Euros / an                              | • De l'ordre de 460 Euros / an                    |

Le marché des particuliers est composé de 29,4 millions de ménages pour l'électricité et 11 millions pour le gaz avec une prépondérance pour une utilisation pour le chauffage – de l'ordre de 85% avec des structures de consommation de l'énergie différenciées en fonction notamment des sources d'énergie pour le chauffage.

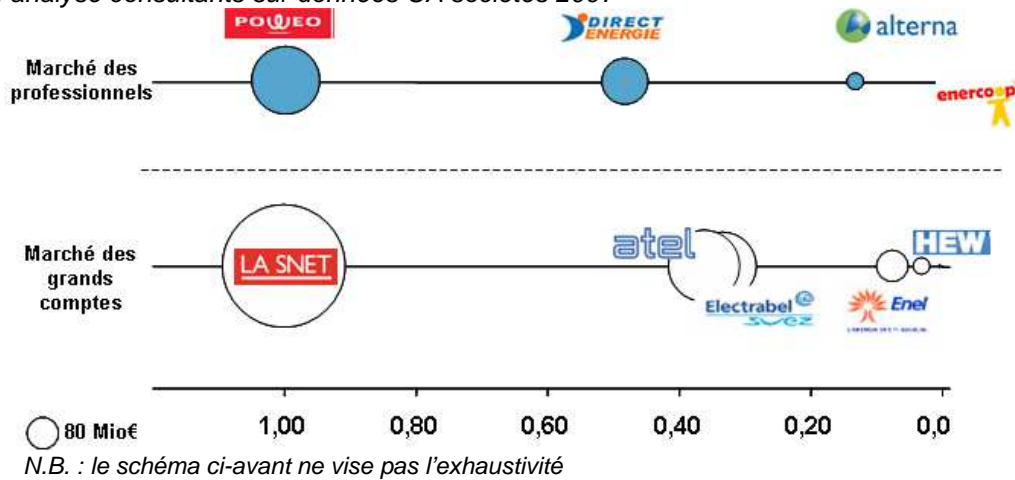
Le marché des particuliers représente 86% du nombre de consommateurs et 32% en volume pour l'électricité et 94% du nombre de sites et 28% en volume pour le gaz.



adresser, structure de commercialisation légère, etc.). Sur le marché des professionnels (marché de masse ouvert à la concurrence en 2004), on trouve un nombre d'opérateurs limité qui adresse également le marché des particuliers :

### Parts de marché relative par opérateur par marché adressé / électricité – 2007

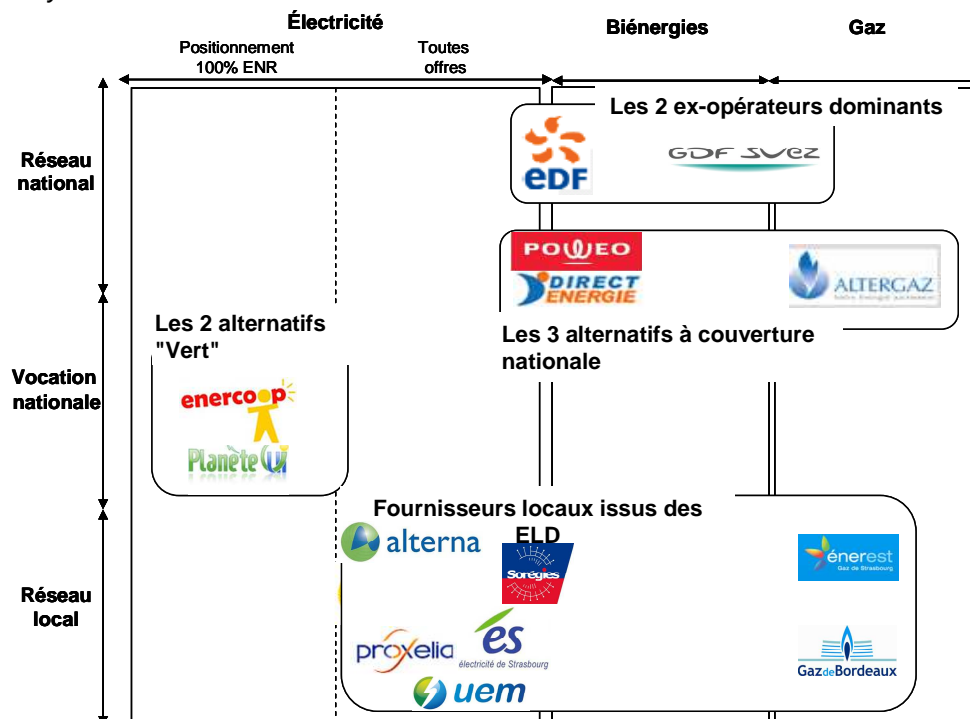
Source : analyse consultants sur données CA sociétés 2007



De fait, à janvier 2009, le nombre d'opérateurs avec une réelle couverture nationale présents sur le marché des particuliers reste restreint :

### Positionnement des opérateurs sur le marché des particuliers par types d'énergies commercialisées, réseau géographique couvert

Source : analyse consultants



Cinq opérateurs ont une réelle couverture nationale, un seul en offres sur une seule énergie :

- Offres biénergies, couverture nationale : les deux ex-monopoles, EDF et GDF Suez, deux alternatifs, Poweo et Direct Energie,
- Offres gaz, couverture nationale : un alternatif, ENI / Altergaz.

**Les autres opérateurs présents sur ce marché sont :**

- **soit des alternatifs ayant un positionnement 100% verts** : Enercoop et Planète UI,
- **soit des sociétés locales / régionales issues du développement des ELD, avec une majorité sur l'électricité** (Alternat, UEM, GEG Sources d'Energies, Alternat, Proxelya, ES, etc.) et deux présents en gaz (Enerest, Gaz de Bordeaux).

### **1.3 Le problème de fond des fournisseurs : l'accès à la ressource**

#### **1.3.1 La problématique de l'accès à la ressource**

**Les conditions ne sont pas remplies pour faire jouer une concurrence pleine et entière aujourd'hui qui pousse les opérateurs à se concentrer sur d'autres aspects et notamment :**

- **l'accès ou le développement des moyens de production en électricité** (renouvelables, CCGT, EPR),
- **des investissements dans le stockage en gaz,**
- **les services** (étouffer l'offre).

En parallèle, les opérateurs s'organisent en terme de lobbying pour l'ouverture effective sur les marchés de masse : lobbying de l'UFE, l'Anode (emmené par Direct Energie), création récente de l'AFELINS regroupant ATEL Energie, Endesa France, ENEL France, E.ON Energie et HEW Énergies, création du *think tank* Vista, etc...

Si ces démarches visent notamment le marché des professionnels (et le gouvernement a répondu avec la création de la Commission Champsaur), des évolutions applicatives pourraient avoir un impact sur le marché des particuliers.

#### **1.3.2 Quelle dispositions / application sur le marché des particuliers à l'horizon 2010 ?**

Si la disparition des tarifs réglementés de vente n'est pas à l'ordre du jour à l'horizon 2010, en revanche un certain nombre de dispositions devraient être mises en place qui devrait avoir un impact sur le passage aux offres de marché. Ainsi, ce qui disparaîtra au 30 juin 2010 concerne, pour les particuliers (source : DGEC, janvier 2009) :

- la réversibilité totale pour les consommateurs domestiques d'électricité,
- la réversibilité partielle (notion de site-personne) pour les consommateurs domestiques de gaz naturel
- les nouveaux sites d'électricité et de gaz naturel ne pourront plus bénéficier des tarifs réglementés.

## 2 Evolution des approches marketing : des tarifs réglementés à la micro segmentation, du monopole à l'approche services

### 2.1 Les offres des opérateurs sur le marché des particuliers

Pour apprécier et avoir une première approche des offres des opérateurs sur le marché des particuliers, une analyse a été réalisée sur la base de comparateurs de prix, en électricité comme en gaz. L'objectif n'est pas d'être exhaustif dans cette appréciation (un seul exemple de consommation a été pris pour chacune des deux énergies, sur une consommation type) mais d'illustrer le positionnement des opérateurs présents sur ce segment de clientèle, dans un contexte où, pour rappel, la facture du client n'est représentée que par moins de la moitié pour la part fourniture, le reste se composant de l'accès au réseau (part en monopole, RTE, ERDF, distributeurs locaux) et de taxes :

#### Part de la fourniture dans la facture finale du consommateur (électricité) et marge des opérateurs

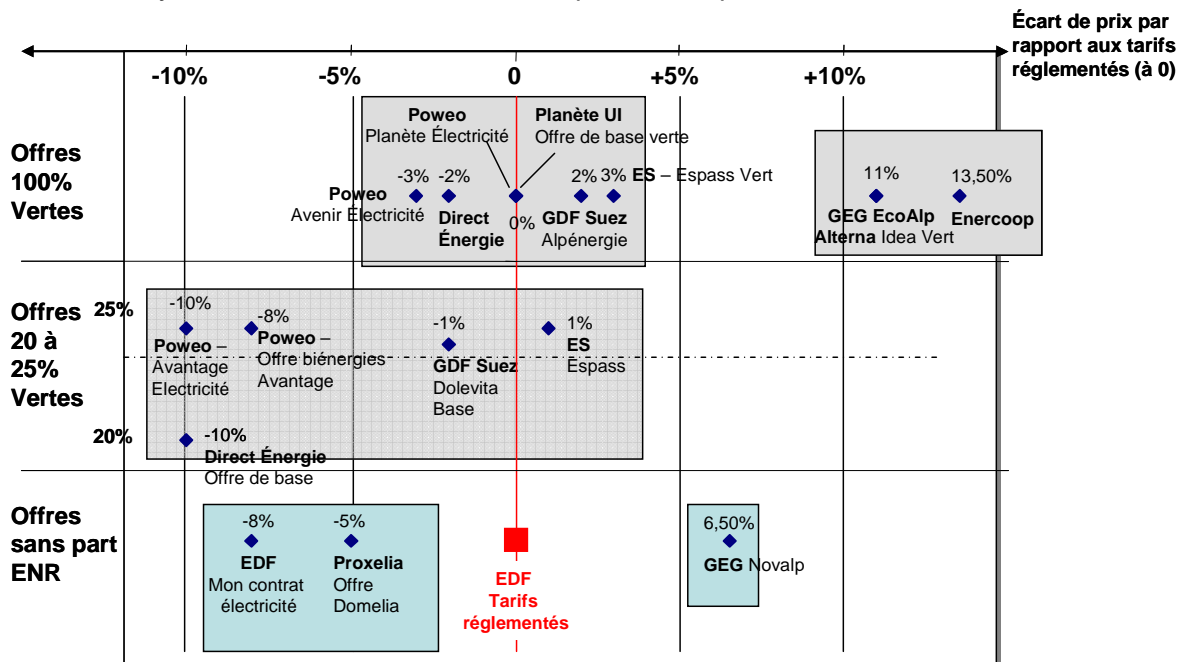
Source : analyse consultants – schéma illustratif

La part de la fourniture représente moins de la moitié de la facture du consommateur finale, cette dernière étant représentée majoritairement par l'énergie fournie et la marge des opérateurs (coût d'acquisition / rétention des clients et marge nette).

#### 2.1.1 Quels bénéfices pour un particulier de sortir des tarifs réglementés aujourd'hui en électricité...

##### Comparaison des offres de marché - exemple d'un ménage moyen tout électrique occupant 120 m<sup>2</sup>, consommant 4800 KWh / an

Source : analyse consultants sur la base du comparateur de prix [www.selectra.fr](http://www.selectra.fr)



Les écarts de prix entre l'offre au tarif régulé d'EDF et les offres des opérateurs alternatifs restent peu significatifs : au maximum 10% d'économies par rapport au tarif régulé.

Bien que très nombreuses, les offres avec une part d'énergie verte ne semblent pas constituer un vecteur suffisamment pour remettre en cause le poids du critère de prix.

#### Plusieurs attributs permettent de définir les offres des opérateurs en fourniture d'énergies :

- La nature de l'énergie fournie : électricité, gaz ou biénergie
- Le prix
- La part d'énergie renouvelable
- Les services associés



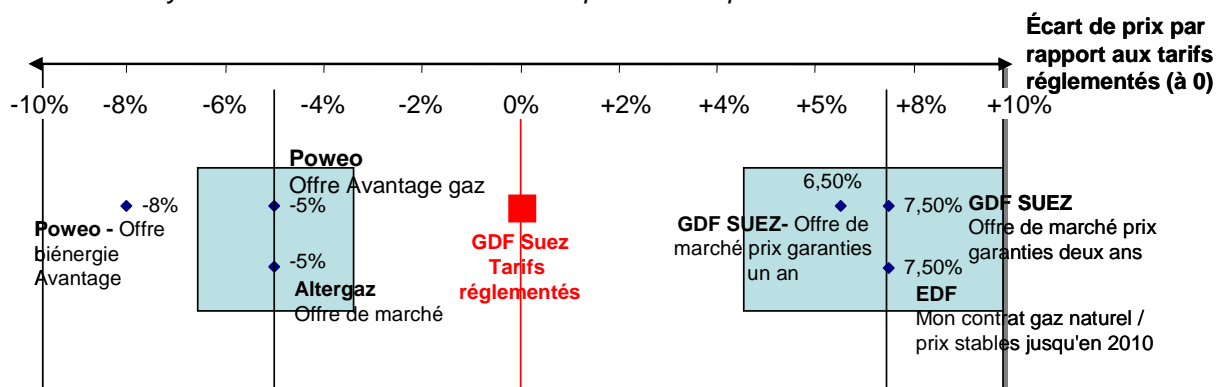
Une segmentation des offres en fonction, d'une part des écarts de prix par rapport aux tarifs réglementés et d'autre part de la part d'énergie renouvelable permet de distinguer plusieurs groupes d'opérateurs :

- **L'opérateur historique** : EDF
  - o une offre de marché compétitive : - 8% par rapport au tarif régulé,
  - o aucune offre avec une part d'électricité verte.
- **GDF Suez** : des offres peu compétitives en termes de prix mais comprenant une part d'électricité verte (21% et 100%).
- **Les opérateurs alternatifs intervenants au niveau national** (Poweo, Direct Energie) : des offres avec une part d'électricité verte et des prix compétitifs par rapport au tarif régulé : environ 10% d'économie pour les offres avec une part d'électricité verte à hauteur de 20/25%, de l'ordre de 2/3% d'économie pour les offres 100% vertes.
- **Les opérateurs locaux** (GEG, Proxelia, Alterna, Electricité de Strasbourg)
  - o Des offres comportant une part variée d'électricité verte selon les opérateurs, mais avec des tarifs systématiquement supérieurs aux tarifs réglementés,
  - o Seule exception : l'offre Domelia de Proxelia qui se positionne avec des prix inférieurs de 5% au tarif réglementé sans électricité verte.
- **Les opérateurs verts** (Planète UI, Enercoop) :
  - o Une offre Planète UI qui ne présente pas de surcoût par rapport au tarif réglementé,
  - o Une offre Enercoop avec des tarifs élevés (13,5% d'écart avec le tarif réglementé), en regard d'un objectif affiché de militantisme écologique : les clients d'Enercoop acceptent de voir le prix de leur électricité augmenter sensiblement en échange de la satisfaction d'offrir une rémunération juste à des producteurs utilisant des technologies propres.

### 2.1.2 ... et en Gaz ?

Comparaison des offres de marché sur l'exemple d'un ménage se chauffant au gaz naturel (surface de 110m<sup>2</sup>) pour une consommation annuelle moyenne de 17 000 kWh

Source : analyse consultants sur la base du comparateur de prix [www.selectra.fr](http://www.selectra.fr)



L'intérêt pour les particuliers de sortir de l'offre réglementée de GDF Suez apparaît limité : les offres de marché des opérateurs alternatifs présentent des écarts de prix par rapport au tarif régulé relativement faibles : entre 5 et 8% d'économies.

Le nombre d'opérateurs présents en fourniture de gaz sur le marché des particuliers est beaucoup plus restreint qu'en électricité (Direct Energie n'a lancé son offre qu'en tout début d'année, d'où son absence dans ce comparatif), le nombre d'offres est donc restreint.

Néanmoins, une segmentation des offres en fonction d'une part des écarts de prix par rapport aux tarifs réglementés permet de distinguer deux groupes d'opérateurs ayant un positionnement très distinct :

- les opérateurs historiques proposent des offres de marché à un prix supérieur au tarif régulé (6-7%) mais en s'engageant sur des prix fixes pour une durée déterminée,
- les opérateurs alternatifs affichent des offres aux prix compétitifs (réduction de 5 à 8%), dans une approche de captation de clients.



### 2.1.3 La question des offres biénergies : une réelle différenciation ?

Le marché des particuliers restant un marché relativement neuf, les offres biénergies ou duales restent limitées, certains opérateurs présents sur ce marché venant juste de développer leur offre (cas de Direct Energie présent sur le marché de l'électricité et ayant développé son offre gaz en janvier 2009).

En revanche, les deux ex-monopoles, EDF et GDF Suez, comme Poweo, ont développé des offres duales mais le retour d'expérience reste encore limité. La question reste de savoir si – comme dans des pays ouverts à la concurrence depuis plus longtemps, les offres duales seront un élément de différenciation majeur (par exemple, en Grande-Bretagne, où le marché est ouvert à la concurrence depuis 1998 et sur lequel les tarifs régulés ont été supprimés en 2002, 40% de la base de clients potentielle a une offre biénergies).

### 2.1.4 Segmentation des offres des opérateurs : au-delà du prix, le développement de services liés aux contrats de fourniture

En marge de la fourniture en prix de marché d'électricité et / ou de gaz, les opérateurs développent une série de services – gratuits et payants – visant à étoffer leur offre aux particuliers (voir tableau ci-après).

Si certains services se retrouvent dans la grande majorité des offres (notamment les services gratuits), une réelle différenciation est en train de s'opérer sur les services payants proposés par les opérateurs. Si certains d'entre eux sont relativement banalisés, comme les services d'assistance dépannage, une différenciation s'opère sur les services plus développés et liés à l'efficacité énergétique (voir dernière partie). Sur ce type de services, ce sont avant tout les opérateurs historiques qui sont leaders (GDF Suez, EDF et sa filiale ES) ainsi que les nouveaux entrants à réseau national (Poweo, Direct Energie).

### Exemples de services offerts par les opérateurs en plus de la fourniture d'énergies

Source : analyse consultants

| Exemples de services  | EDF   | GDF SUEZ | POWEO | DIRECT ENERGIE | Planète U | enercop | EDF Energie Services | alterna | es |
|---|---|----------|-------|----------------|-----------|---------|----------------------|---------|----|
| <b>Services gratuits</b>  | <b>Gestion du contrat en ligne</b><br>(facture en ligne, espace client, ...)        | ●        | ●     | ●              | ●         | ●       | ●                    | ●       | ●  |
|   | <b>Accompagnement client "simple"</b><br>(N°vert, conseils)                         | ●        | ●     | ●              |           |         | ●                    | ●       | ●  |
|   | <b>Services d'assistance dépannage</b>  | ●        |       | ●              | ●         |         |                      |         | ●  |
| <b>Energy Boxes</b> (gestion de la consommation, sécurité de l'habitat) | ●   | ●        | ●     | ●              |           |         |                      |         |    |
| <b>Services payants</b>   | <b>Conseil client "développé"</b><br>(conseils personnalisés, conseil confort, ...) | ●        | ●     |                | ●         |         |                      |         | ●  |
|   | <b>Assurances</b>   | ●        |       | ●              |           |         |                      |         |    |
|   | <b>Aide aux projets de rénovation</b>   | ●        |       | ●              |           |         |                      |         | ●  |
|   | <b>Conseils concernant l'auto-production</b>  | ●        |       | ●              |           |         |                      |         |    |

## 2.2 Qui vend quoi et où ? Les réseaux de distribution

### Principaux canaux de distribution – Logiques d’offre et de demande






Source : analyse consultants sur données sociétés

| Description des modes de distribution | Logique d'offre / Actions Fournisseurs  |                          |                               |                    | Logique de demande / Actions Clients   |                        |         |
|---------------------------------------|---|--------------------------|-------------------------------|--------------------|--|------------------------|---------|
|                                       | Centres d'appels  | Forces de ventes dédiées | Distribution par réseau tiers | Courrier / Facture | Déménagement   | Demande d'intervention | Projets |
|                                       | <b>Logique d'offre multi-canal via :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des centres d'appels + facture (pour les opérateurs historiques),</li> <li>- des forces de vente dédiées / commerciaux itinérants,</li> <li>- des partenariats offres packagées avec des entreprises du marché Retail situées sur d'autres activités (Télécom, grande distribution, banques, etc.)</li> </ul> |                          |                               |                    | <b>Objectifs :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capter / retenir les clients aux moments de vie clés, notamment déménagements, projets de rénovation / travaux</li> <li>- capacité à élargir l'offre dans le cas des demandes d'interventions (chauffage, électricité, plomberie) via des partenariats ad hoc</li> </ul> |                        |         |

Les opérateurs développent un ensemble de canaux de distribution, en direct ou via des partenariats, pour développer la clientèle. Ces différents canaux sont illustrés sur les opérateurs présents sur le marché des particuliers :

### Canaux de distribution – Illustration sur 5 opérateurs

Source : analyse consultants sur données sociétés

| Opérateurs  | Centres d'appel           | Internet | Boutiques                    | Forces de vente   | Vente Indirecte   | Partenaires (artisans, etc.)    |
|---|---------------------------|----------|------------------------------|---|---|---------------------------------|
|  | ●<br>10 Mio contacts / an | ●        | ●                            | ●   | ●<br>Darty, LCL   | ●<br>3500 partenaires           |
|  | ●<br>27 Mio contacts / an | ●        | ●<br>Boutiques EDF Bleu Ciel | ●   |   | ●<br>6000 partenaires           |
|  | ●                         | ●        |                              | ●<br>160 (réseau Arelys)                                  | ●<br>Darty, Carrefour, Extenso, Phoneo, Actebis                                 |                                 |
|  | ●                         | ●        |                              | ●   | ●<br>Castorama, Casino  | ●<br>Réseaux Axenergie, Gazinox |
|  | ●                         | ●        |                              | ●<br>Des partenaires animent entre 700 et 800 commerciaux | ●<br>Points de vente dans toute la France (Internity, Sony, Telecom Star, etc.) |                                 |

### Deux différences majeures apparaissent entre les différents opérateurs présents sur le marché des particuliers :

- le développement de réseaux de commerciaux itinérants pour les nouveaux entrants au contraire des opérateurs historiques, disposant d'une force commerciale (et cherchant à développer leur présence par la création de boutiques à leur enseigne),
- la constitution de réseaux de vente indirects, surtout présents chez les nouveaux entrants, via des partenariats avec des sociétés/points de vente spécialisés dans les télécommunications ou avec des grandes enseignes de distribution (sauf GDF Suez qui a conclu des accords avec deux réseaux, LCL et Darty).

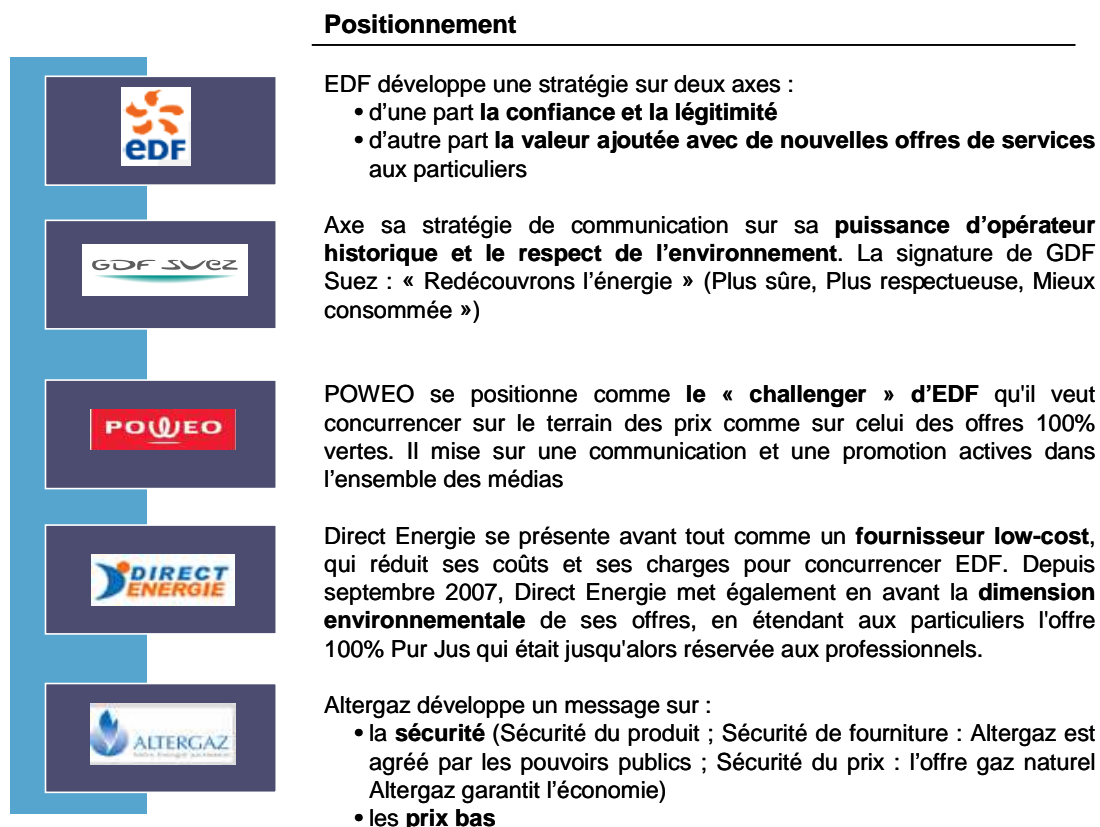
### Le positionnement des opérateurs alternatifs :

- **Poweo** : cible les consommateurs particulièrement sensibles au prix et 85% de ses ventes se font via la vente directe et par des partenariats (Darty, accord de distribution avec le grossiste Extenso Telecom, filiale de Bouygues Telecom, qui propose la distribution des offres de Poweo aux particuliers aux 120 points de vente Phoneo et à tous ses distributeurs, réseau Actebis (grossiste spécialisé en matériel informatique), Carrefour, ...)
- **Altergaz** : cible les consommateurs propriétaires et détenteurs d'un chauffage au gaz et développe des partenariats avec des entreprises de chauffage (partenariats avec des entreprises de chauffage notamment du réseau Axenergie et également avec Gazinox, qui commercialise des packs de raccordement de gazinière chez Weldom, Castorama, Bricorama, Mr Bricolage),
- **Direct Energie** : cible également les clients sensibles au prix et aux questions environnementales (cf. la possibilité de réduire de 2% sa facture pour les clients qui réduisent leur consommation de plus de 10%), via des réseaux de commerciaux (des partenaires animent entre 700 et 800 commerciaux - présentent l'offre à quelque 7.000 à 8.000 personnes par jour) ou via des partenariats (points de vente dans toute la France (Internity, Sony, Telecom Star, Pars Telecom à Lille, Blue Phone ou Nat Phone à Marseille, ...).

## 2.3 Quelle promotion ? Une réelle différenciation entre opérateurs historiques et nouveaux entrants

### Stratégie de communication / Positionnement des opérateurs

Source: analyse consultants



### Une réelle différenciation entre :

- les ex-opérateurs dominants (conserver les acquis en mettant l'accent sur la confiance / l'historique et les services / l'environnement)...
- ... et les nouveaux entrants (prix bas / environnement / sécurité).

## 2.4 Un enjeu de taille : le développement de solutions énergétiques intégrées

Les fournisseurs d'énergie sont confrontés à une étrange schizophrénie économique, assez rare dans un marché concurrentiel – mais l'énergie reste un monde qui navigue encore entre monopole et marché concurrentiel (tarifs réglementés et prix de marché) : les fournisseurs doivent inciter leurs clients à moins consommer les produits qu'ils vendent tout en respectant des règles liées à celles de sociétés répondant à des exigences de rentabilité du monde concurrentiel...

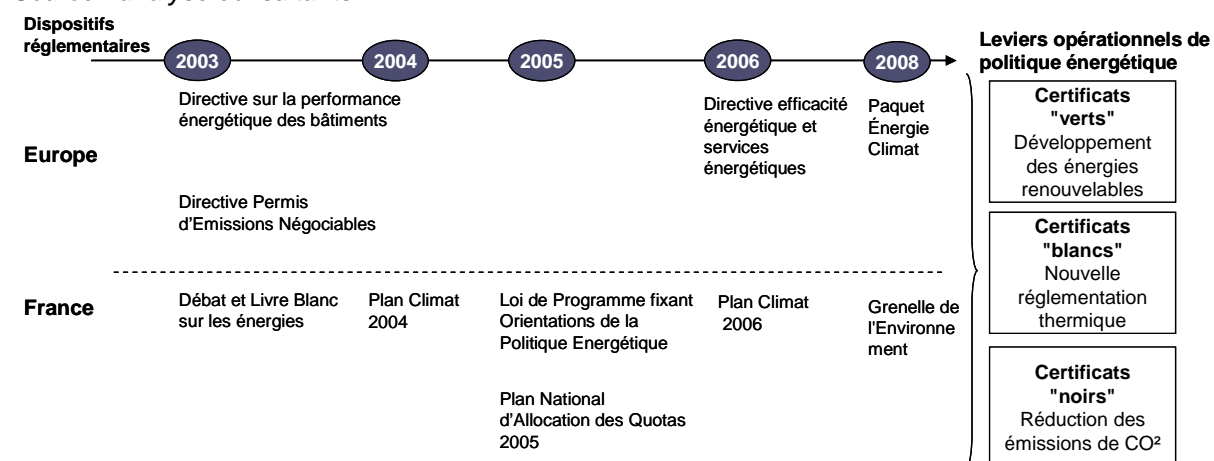
Le contexte de l'ouverture du marché reste donc – dans une approche prospective du marché – de réduire cette équation difficile de fournir de l'énergie à un prix attractif aux consommateurs tout en les incitant à moins en consommer, pour répondre à la règle des 3X20 (voir ci-après la définition), paradigme de la lutte du réchauffement climatique. Dans cette approche, la question reste de savoir :

- comment répondre à cette règle des 3X20 ?
- comment récupérer de l'activité là où les opérateurs vont en perdre (perte de chiffres d'affaires sur la fourniture à compenser sur la vente d'autres produits et / ou services) ?
- comment développer la relation avec le client final ?

### 2.4.1 Des contraintes lourdes liées au dérèglement climatique pèsent sur les opérateurs et implique de repenser le positionnement

- **Les contraintes des opérateurs : évolution de la réglementation environnementale**  
Depuis le Protocole de Kyoto (1997), déclinaisons de dispositifs réglementaires en Europe et en France

Source : analyse consultants



A partir du Protocole de Kyoto (1997), un ensemble de dispositifs ont été déclinés au niveau de l'Union Européenne et de la France – le dernier aboutissement étant le Grenelle de l'Environnement, dans une logique où les Etats de l'Union se sont fixés un objectif de « **3 X 20 en 2020** » :

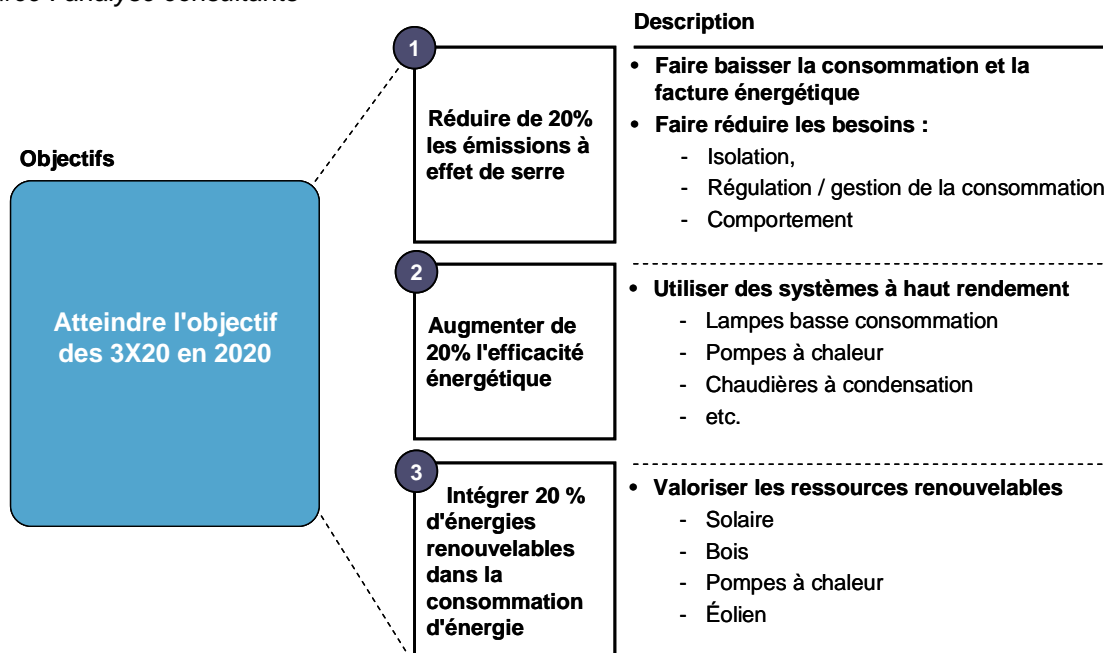
- 1 réduire de 20 % les émissions de gaz à effet de serre
- 2 intégrer 20 % d'énergies renouvelables dans notre consommation d'énergie
- 3 augmenter de 20 % l'efficacité énergétique.

Ces objectifs sont par ailleurs assortis de dispositifs réglementaires sous forme de « certificats », imposant des contraintes nouvelles aux fournisseurs d'énergie en France.

- Une nouvelle approche du marché, le triptyque de la responsabilité des législateurs, des opérateurs et des consommateurs

D'un point de vue opérationnel, l'objectif a des conséquences selon trois grands axes déterminants l'eco-efficacité énergétique :

Source : *analyse consultants*



Le paradigme du marché évolue en profondeur : d'une logique de distribution de l'énergie assurée par des opérateurs nationaux, on est passé à une ouverture à la concurrence assortie d'obligations lourdes qui transforment l'approche du marché des énergies sur lequel l'ensemble des parties prenantes deviennent responsables :

- **les législateurs** : mettre en place un système applicatif des décisions politiques qui soient réalistes avec l'adaptation des opérateurs,
- **les opérateurs** : faire évoluer leurs offres pour atteindre les objectifs assignés par les Etats, devenir intégrateurs de services autant que fournisseurs d'énergie,
- **les consommateurs** : faire évoluer leurs modes de consommation.

Dans un contexte d'ouverture du marché sur la fourniture balbutiant - si elle est bien réelle d'un point de vue réglementaire, elle reste partielle en raison des conditions de marché - on peut penser que les modifications induites par l'évolution des réglementations sur l'environnement peuvent être des facteurs d'accélération de cette ouverture : répondre à de nouveaux besoins par de nouveaux services.

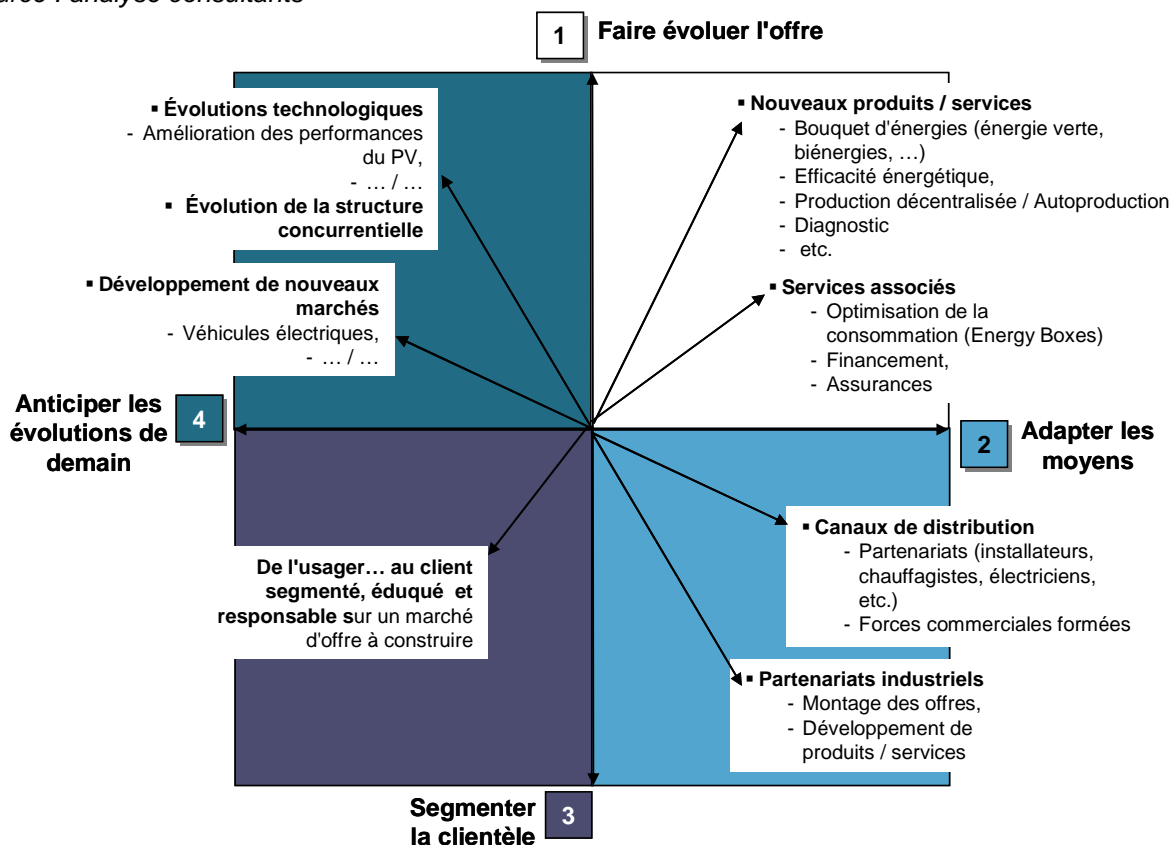
#### 2.4.2 L'évolution du business model : devenir intégrateur de services

Dans un contexte de modification en profondeur du marché, notamment dans le cadre du respect des règles imposés par le dérèglement climatique et dans une perspective d'une réelle concurrence sur le marché, les opérateurs doivent changer de paradigme dans leurs approches commerciales.

Cette logique d'adaptation va progressivement faire passer les opérateurs de l'ancien monde (simple fournisseur d'une seule énergie) au nouveau, celui de fournisseurs d'énergies et de services associés au confort dans l'habitat :

## Evolution de l'offre : passer de fournisseur d'énergie à fournisseur d'énergies et de services associés

Source : analyse consultants



### 2.4.2.1 Evolution de l'offre : de la vente d'énergie à l'offre d'un bouquet d'énergies et de services

#### ▪ D'une énergie aux offres biénergies

Les premières évolutions visibles dès aujourd'hui concernent l'élargissement de l'offre :

- d'une à deux énergies. Les opérateurs d'origine électriques (EDF, nouveaux entrants tels que Poweo ou Direct Energie) se sont développés en gaz et les opérateurs d'origine gazière sur le marché français – au premier lieu GDF Suez – a développé des offres électricité,
- d'une offre électrique de base à une offre électricité plus ou moins riche en électricité d'origine verte (offres dont la part est de 20%, 25% et 100% d'origine renouvelable).

Ces offres devraient à l'avenir se développer tout en mettant l'accent sur le développement d'une offre de services.

#### ▪ D'une offre biénergies au développement d'une approche services

##### Le développement de l'offre de services

Source : analyse consultants

|  | Répond à quels besoins  | Exemples  |
|--|---|---|
| <b>Efficacité énergétique</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire les émissions de CO<sup>2</sup></li> <li>▪ Réduire la consommation énergétique</li> <li>▪ Faire baisser les factures d'énergie des clients finaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Diagnostic global d'installation,</b></li> <li>▪ <b>Proposition de solutions</b> (isolation, production décentralisée, etc.)</li> <li>▪ <b>Vente d'Energy Boxes</b> (optimisation des consommations)</li> </ul> |
| <b>Services associés au développement de l'offre</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elargir l'offre, intégrer des services au développement</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financement des rénovations,</li> <li>▪ Assurances</li> </ul>  |

Dans le cadre d'une réponse à l'évolution réglementaire liée aux changements climatiques, à l'augmentation du prix des énergies, les opérateurs vont devoir évoluer de fournisseurs d'énergies à des offres de services intégrées.

### 2.4.2.2 Adapter les moyens

Dans le cadre des adaptations des opérateurs, ces derniers vont devoir :

- trouver les partenariats / développer les partenariats existants (à l'image des partenariats d'EDF et GDF Suez avec la filière électrique / / chauffage : fabrication, installation, maintenance / SAV, la filière Immobilier : promoteurs, construction de maisons individuelles),
- faire évoluer leurs forces de vente,
- construire les partenariats pour les nouvelles offres de services (ex. energy boxes, assureurs, banques pour les financements, etc.)
- etc.

### 2.4.2.3 Une évolution qui passe par l'éducation du client et une segmentation fine

#### ▪ Les clients : une ouverture des marchés encore mal comprise

D'après le sondage annuel LH2 réalisé en janvier 2009 pour le compte de la Commission de régulation de l'énergie (CRE) et qui mesure la connaissance et les attentes des consommateurs résidentiels vis-à-vis des marchés de l'électricité et du gaz, il ressort :

- que seuls 35% des foyers savent qu'ils peuvent choisir un autre fournisseur d'énergie qu'EDF ou GDF Suez, soit 4 points de plus qu'en 2007.
- comme il y a un an, 8 foyers sur 10 indiquent ne pas savoir comment ils peuvent changer de fournisseur d'énergie.
- seuls 2% envisagent de changer de fournisseur dans les 6 mois à venir - des résultats similaires à ceux de 2007).
- si la majorité des particuliers (59%, même pourcentage que pour le premier baromètre) a un sentiment positif à l'égard de l'ouverture à la concurrence des marchés de l'énergie, peu sont capables d'identifier des fournisseurs alternatifs. Si la notoriété de Poweo et Direct Energie progresse, les fournisseurs historiques accentuent leur avantage : selon LH2, 75% des Français savent que GDF Suez fournit aussi de l'électricité et 72% savent qu'EDF fournit aussi du gaz mais 32% pensent toujours que EDF et Gaz de France forment une seule et même entreprise...

Ce sondage comme le précédent montre bien :

- que la fourniture d'énergie est un marché d'offre qui reste encore partiellement commun par les particuliers,
- cette méconnaissance des mécanismes de l'ouverture est assortie d'une connaissance très partielle des opérateurs présents sur ce marché.

#### ▪ De l'usager au client, du monopole à la micro segmentation

Source : analyse consultants

| Évolution                                | Classification : usager | Macro-segmentation de groupes de consommateurs           | Segmentation de clientèles                                    | Micro-segmentation   |
|--|-------------------------|--|---|--|
| <b>Critères de segmentation utilisés</b> | Statistiques            | Critères d'achat macro et priorisation relative          | Critères d'achat et niveau de rentabilité attendu par segment | Critères d'achat très détaillés et niveau de rentabilité attendu par segment |
| <b>Focus</b>                             | Produit                 | Couple produit / groupes de consommateurs (vision macro) | Groupes de consommateurs                                      | Clients individuels ou micro-groupes   |
| <b>Approche du marché</b>                | Distribution            | Marketing basique  | Marketing avancé  | Commercialisation  |
| <b>Exemples de secteurs</b>              | Monopoles régulés       | Produits industriels (B2B)                               | Secteur de l'assurance  | Télécommunications (service personnalisé au consommateur)                    |



En parallèle d'une évolution nécessaire de l'offre induite par les réglementations, les opérateurs sont progressivement passés d'une approche marketing quasi-inexistante (situation en monopole) à la nécessité d'une approche fine de la clientèle que l'on retrouve sur tous les marchés de particuliers.

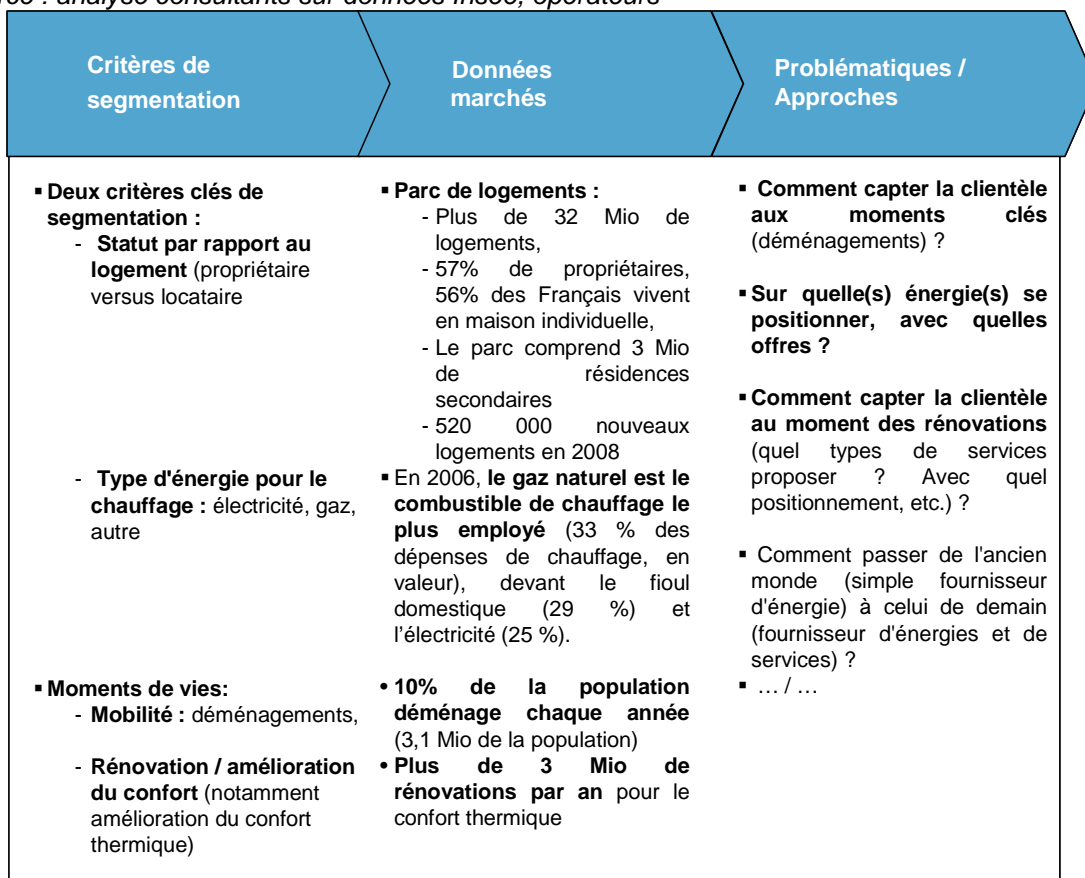
Les usagers d'hier deviennent progressivement des clients aux besoins différenciés (notamment en fonction du type d'énergie consommé, de l'utilisation finale de l'énergie, de leur position par rapport à leur logement – propriétaire versus locataire, etc.), aux comportements différenciés (sensibles ou pas au développement des énergies renouvelables, en situation de changement de domicile, en besoin de rénovation de son logement, etc.).

L'approche du marché dont l'ouverture doit donc évoluer sous cette double dynamique : éduquer les clients et les segmenter.

▪ **Une première approche de segmentation**

**Une première approche de segmentation : par énergie, par rapport au logement**

Source : analyse consultants sur données Insee, opérateurs



Dans une première approche de segmentation, les points clés qui ressortent sont le type d'énergie utilisée pour le chauffage et le statut du client par rapport au logement dans une dynamique de moments clés de vie (déménagements, construction de logement – notamment maison individuelle, rénovations).

**2.4.2.4 Anticiper les évolutions du marché**

En parallèle de ces adaptations, la nécessité de suivre les évolutions des marchés et des besoins finaux :

- **évolutions technologiques** : par exemple sur les modes de production décentralisée (améliorations technologiques des celles photovoltaïques permettant le développement de masse),
- **évolutions technologiques** : apparition de nouveaux concurrents ?
- **développement de nouveaux marchés** : se positionner sur le développement de la voiture électrique ?

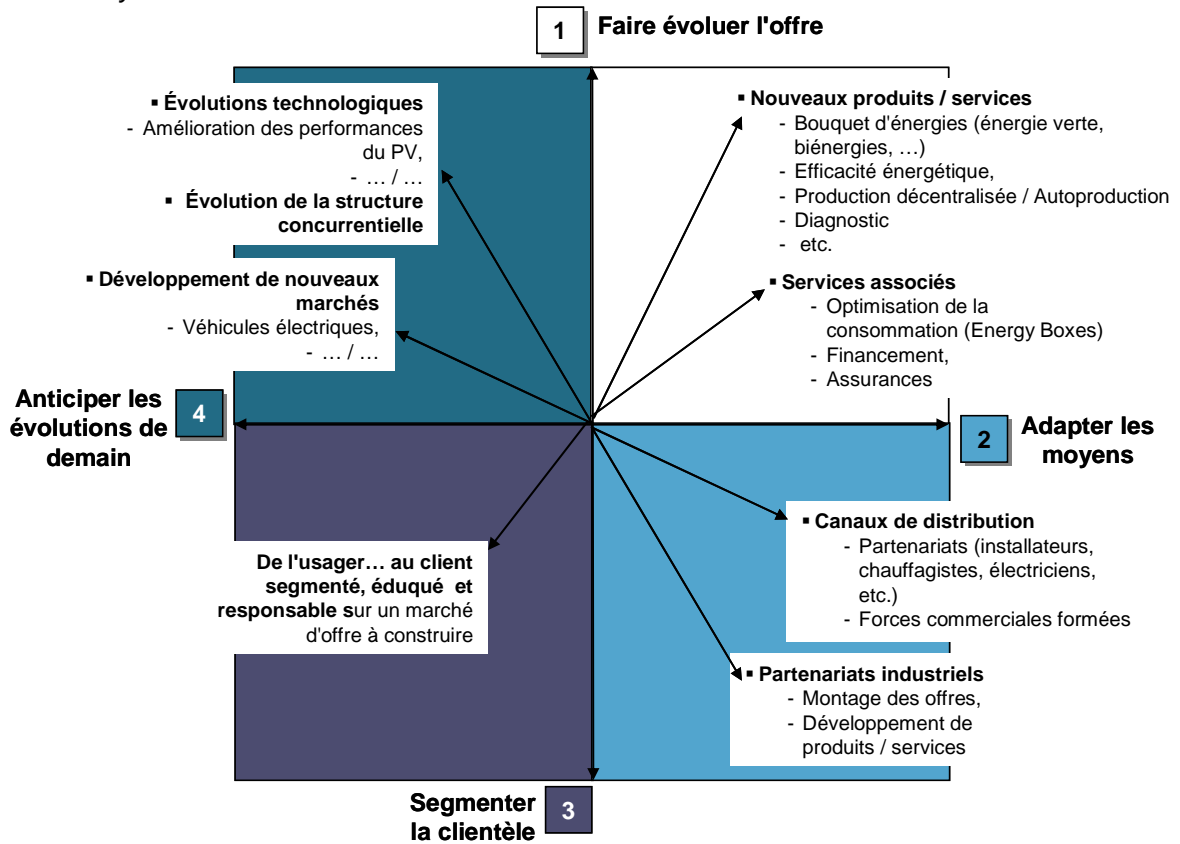
### 3 Enjeux et présentation de CRCI et SEA Conseil en stratégie

#### 3.1 Enjeux et questions clés sur le marché des particuliers

##### ▪ Enjeux

##### Les questions clés sur le marché des particuliers

Source : analyse consultants



##### ▪ Questions clés

| Enjeux                                      | Questions clés  |
|---|---|
| <b>1 Faire évoluer l'offre</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur quelle type d'offres se positionner ?</li> <li>• Quels services développer ?</li> </ul>  |
| <b>2 Adapter les moyens</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels canaux privilégier ? Comment les optimiser ?</li> <li>• Avec quels partenaires travailler ? Comment ?</li> </ul>   |
| <b>3 Segmenter la clientèle</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels segments de clients privilégier ?</li> <li>• Quels processus de décision clients ? Faire évoluer la demande ?</li> </ul>   |
| <b>4 Anticiper les évolutions de demain</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles évolutions attendre du marché ?</li> <li>• Quelles sont les innovations pouvant entraîner une rupture ?</li> <li>• La concurrence peut-elle se déplacer ?</li> </ul> |

### 3.2 Présentation de SEA Conseil en Stratégie et Charles Riley Consultants International (CRCI)

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

|                                  |  |                           |
|----------------------------------|--|---------------------------|
| <b>s</b><br>strategy             | <b>e</b><br>expertise                                    | <b>a</b><br>advisory      |
| coeur de métier et de compétence | connaître les métiers de ses clients pour être pertinent | conseiller et accompagner |

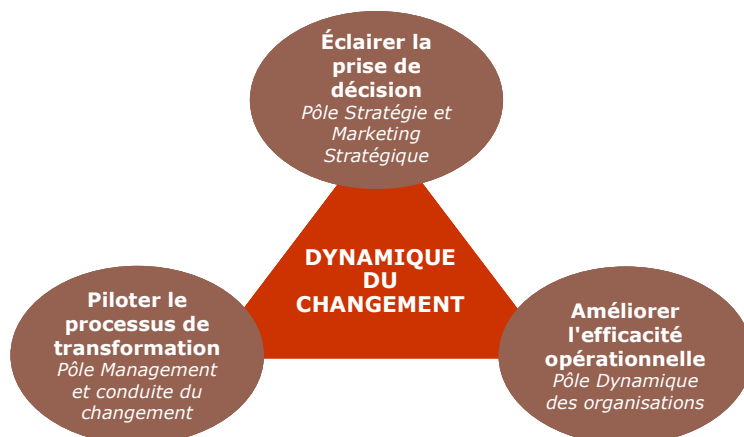
SEA Conseil en stratégie est un cabinet de conseil qui accompagne ses clients sur des problématiques de croissance

- 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 ?

Contact :  
Philippe Beyvin  
Tel. : 06 63 30 89 69  
Mail: [contact@seaconseil.com](mailto:contact@seaconseil.com)



**Charles Riley Consultants International est un cabinet indépendant de conseil en stratégie et management en France et dans la zone méditerranéenne.**



Depuis 1978, nous assistons les décideurs d'organisations privées et publiques **dans la conduite de leurs projets de changement et dans leurs réorganisations.**

**Nos équipes ont une connaissance étendue des différentes organisations et veillent à renforcer l'adéquation Stratégie - Structure - Culture, dans le respect des valeurs de nos clients.**

**Notre maîtrise de ces trois domaines de compétences avec leur méthodologie nous permet d'agir sur tous les leviers utiles afin d'améliorer de manière significative et durable les performances de nos clients, à travers une approche sur-mesure, factuelle et innovante à des prix raisonnables.**