



Place aux start-up et à leurs idées novatrices

Modèles d'affaires | Dans le sillage de la transformation du système énergétique, les fournisseurs d'énergie sont à la recherche de nouveaux modèles d'affaires. Afin que les EAE, qui disposent pour le moment encore d'un degré de digitalisation plutôt bas, trouvent le modèle adapté et profitable, une collaboration avec de jeunes start-up enclines au numérique se présente comme une bonne solution.

SARINA SCHENKER

Jamais, dans l'histoire de l'humanité, la demande en énergies renouvelables et en digitalisation dans le secteur énergétique n'a été aussi élevée qu'aujourd'hui. La demande croissante envers la transformation numérique sur le marché de l'énergie ouvre les portes à de nouveaux modèles d'affaires qui ont pour objectif d'offrir une plus grande valeur ajoutée aux fournisseurs d'énergie et à leur clientèle finale. Les acteurs du marché de

l'énergie s'intéressent donc toujours plus à de nouveaux modèles d'affaires axés sur l'avenir. Mais quelles sont les approches qui permettent un tel changement, et celles qui les entravent? Quelles sont les caractéristiques de nouveaux modèles d'affaires et comment les reconnaître? Les réponses à ces questions sont essentielles pour savoir dans quelle direction la Suisse peut s'engager dans le cadre de la transition énergétique.

Remplacer des modèles d'affaires dépassés

Les médias relatent beaucoup sur les nouveaux modèles d'affaires qui devraient laisser leur empreinte dans l'entreprise du futur. Mais avant qu'une entreprise d'approvisionnement en énergie (EAE) s'intéresse sérieusement à la conception du modèle d'affaires du futur, elle a toujours besoin d'une vue d'ensemble détaillée du modèle d'affaires actuel.

On peut définir un modèle d'affaires comme une représentation modèle des corrélations logiques sur la façon dont une organisation ou une entreprise peut produire de la valeur ajoutée pour les clients et garantir un revenu pour l'organisation [1].

L'entreprise vise donc à créer une valeur ajoutée pour ses clients au moyen d'une stratégie prometteuse afin de générer du chiffre d'affaires. Toutefois, dans un proche avenir, en raison des objectifs de la transition énergétique, proposer du courant électrique conventionnel comme produit de vente sur le marché ne suffira plus aux EAE pour rester rentables.

Quand la porte s'ouvre enfin après des décennies

Les services basés sur des données et les solutions de réseau et de community font partie des services qui, actuellement, ne peuvent être proposés que sous forme numérique pour être efficaces. Les EAE établies recherchent activement, dans ce contexte, l'innovation et la diversité des idées, en particulier concernant la consommation d'énergies renouvelables. Cette diversité est proposée par des acteurs venant de formes d'entreprises les plus diverses. En conséquence, la collaboration entre les EAE et les start-up a augmenté afin d'agir contre le déficit d'information d'entreprises établies et de satisfaire à l'actuelle culture d'innovation.

Voilà de bonnes nouvelles pour les nouveaux venus sur le marché de l'énergie, car, par le passé, les entreprises avec de nouveaux modèles d'affaires étaient catégoriquement exclues. Cela signifie que l'intégration de solutions numériques et de systèmes pour améliorer l'efficacité énergétique au profit de la transition énergétique est, aujourd'hui, portée de plus en plus par de jeunes entreprises enclines à la technologie. Certaines EAE ont donc trouvé rentable de mandater ce genre d'entreprises externes pour développer pour elles les systèmes et les produits tels que des modèles d'affaires numérisés et basés sur des données [2].

En raison des objectifs de la transition énergétique et de l'exigence de digitalisation du côté de la clientèle finale, il faut aujourd'hui repenser l'ensemble de la chaîne de création de valeur du secteur énergétique. De ce



Aujourd'hui, il faut repenser l'ensemble de la chaîne de création de valeur du secteur énergétique.



Dans le domaine du « smart building », la consommation d'énergie de tous les appareils connectés est analysée selon la science des données.

fait, des thèmes tels que la sécurité des données, les processus numérisés, le pilotage, la planification, l'interprétation des données, l'analyse des données et l'optimisation de la consommation d'énergie sont de plus en plus importants [3]. Avec une demande énergétique et des prix de l'énergie en hausse, les idées sont devenues plus attrayantes dans l'ensemble, par exemple celle d'introduire dans un proche avenir une solution de plateforme numérique qui établisse des prévisions en temps réel pour permettre des comparaisons de

prix, soulager le réseau aux heures de pointe et, en même temps, faire baisser les coûts.

Des perspectives incertaines sans les aspects du profit

Actuellement, on constate qu'en raison de la forte dépendance de la population envers l'énergie et de la situation de monopole sur le marché énergétique, les fournisseurs d'énergie localement enracinés dans leur région ont gagné un peu de temps pour se préparer à la transition énergétique et à la digitalisation. Mais,



Afin que des prestations de services inédites puissent être proposées, il faut qu'une grande quantité d'informations soit disponible sous forme numérique.

avant que tous se précipitent dans un nouveau modèle d'affaires numérique, il faut répondre à une question décisive: comment les EAE peuvent-elles générer suffisamment de recettes pour compenser les dépenses élevées pour la nouvelle infrastructure numérique?

Les répercussions sur la fidélisation de la clientèle au moment de l'introduction de prestations de services numériques restent souvent floues. C'est pourquoi les coûts qui y sont liés peuvent, alors que l'on tente d'atteindre les objectifs de la transition énergétique et de la digitalisation, être perçus comme une pression désagréable de la politique et de la société. Citons ici comme exemples les coûts pour l'acquisition de la nouvelle technologie elle-même et ceux pour le renforcement du personnel formé en conséquence. C'est pourquoi il est recommandé que de telles entreprises collaborent étroitement avec des entreprises de logiciels, qui sont mieux à même d'intégrer de manière prévisible de tels aspects du profit: recettes publicitaires, meilleure fidélisation de la clientèle par un service clients numérique sans accroc, économies de coûts grâce à une charge administrative moindre et à l'efficacité énergétique.

Cette offre représente de la valeur ajoutée pour les EAE surtout lorsque les coûts d'acquisition, par exemple pour de nouveaux logiciels et une nouvelle technologie, sont faibles. En plus, il est pos-

sible de garantir des recettes par des fonctions et des prestations spéciales. Pour couvrir toutes les prestations de services numériques dans le secteur énergétique, on développe et on propose de plus en plus des solutions modulaires, auxquelles les fournisseurs d'énergie peuvent s'abonner en fonction de leurs besoins, sous différentes combinaisons [4]. Les entreprises ayant de nouveaux modèles d'affaires proposent de plus en plus de telles plateformes avec des possibilités de soutien et des produits susceptibles de s'adapter. Dans ce contexte, il est important de se faire une idée d'ensemble concrète des produits et prestations de services qui proposent de nouveaux modèles d'affaires pour les différents acteurs du secteur énergétique.

Se faciliter la vie

Des start-up leaders ont développé un produit logiciel: il s'agit d'une solution modulaire regroupant sur une seule et même plateforme le négoce d'énergie, les communautés d'autoconsommateurs (RCP), le négoce de GO, la flexibilité, le «smart building», l'e-mobilité, des outils de prévisions de prix, une boutique en ligne, des newsletters et des fonctions liées au portail clientèle.

Par exemple, dans le domaine du «smart building», la consommation d'énergie de tous les appareils connectés est analysée selon la science des données. Les appareils peuvent en

être commandés via des mécanismes de télécommande, par exemple sur le téléphone mobile, ce qui offre à l'utilisateur du confort supplémentaire. Par ailleurs, les clients peuvent allumer et utiliser leurs appareils à la consommation intensive lorsque les prix de l'électricité sont particulièrement bas. Ils peuvent aussi injecter dans le réseau les énergies renouvelables qu'ils ont eux-mêmes produites afin de soulager le réseau aux heures de pointe.

L'idée de tout digitaliser sur une plateforme dans le domaine des bâtiments et de l'e-mobilité afin d'optimiser la consommation d'énergie est bien accueillie non seulement par les consommateurs finaux, mais aussi par les entreprises immobilières. Les installateurs de la région peuvent aussi être ajoutés comme faisant partie de la plateforme, de sorte que les clients finaux puissent choisir plus facilement un installateur en fonction de leurs besoins afin d'investir dans les énergies renouvelables. Un modèle d'affaires tel qu'Uber dans le secteur énergétique, qui réunirait le consommateur final à toutes les prestations de services autour de la consommation d'énergie, n'est plus une mélodie d'avenir si lointaine.

Une offre numérique «tout compris»

Avec une telle offre, les EAE atteindraient davantage leurs clients et serviraient en même temps la transition énergétique. Malgré ces aspects, elles se trouvent face à de grands défis: les tarifs doivent être flexibles et les infrastructures de communication nécessaires doivent être mises à disposition numériquement. Afin que de telles prestations de services puissent être proposées, il faut, en plus de la volonté de la direction, qu'une grande quantité d'informations soit disponible sous forme numérique. L'outil de prévisions nécessite par exemple la mise en réseau de différentes prestations de services dans le secteur énergétique, et la garantie des sources de données sera elle aussi un aspect important pour la digitalisation du secteur énergétique [3]. Surtout, il est important pour les EAE de reconnaître que la plupart des produits et des prestations de services des nouveaux modèles d'affaires sont inclusifs. Cela signifie qu'ils ne doivent pas s'adresser à un seul groupe de gens.

La collaboration de l'ancien et du nouveau

La transformation numérique et les objectifs de la transition énergétique au niveau sociopolitique offrent un spectre inépuisable de points de départ pour de nouveaux modèles d'affaires, dont profitent à la fois les prestataires et la clientèle. Contrairement à certaines craintes, recourir à de nouveaux modèles d'affaires numériques peut rendre plus facilement conciliables les aspects du profit et de la durabilité. Cette conciliation permet aux politiques et aux acteurs du secteur énergétique de mettre en œuvre sans problème, d'un commun accord, la politique climatique. Le manque d'idées et la culture d'innovation, qui fait parfois défaut dans les grandes entreprises, peuvent être compensés par le recours à des start-up.

Mais, avant que les directions d'EAE ne se précipitent à la prochaine conférence de start-up pour nouer de nouvelles relations, il est important de prendre au sérieux les enseignements

d'entreprises ayant de nouveaux modèles d'affaires – aussi bien celles qui ont rencontré le succès que celles qui ont échoué. Toutes les start-up ne peuvent pas garantir une évolutivité de leur modèle d'affaires ou convaincre à long terme des investisseurs de leurs idées. Leurs références et leurs projets pilotes seront tout aussi importants que la disponibilité de leur technologie innovante. L'étendue de la sécurité des données que proposent les développeurs de logiciels doit aussi être étudiée avec soin. Le maintien, pour une entreprise, de sa capacité d'agir dans les situations de crise, la convivialité d'utilisation et la capacité de conserver un personnel innovant et performant sont des compétences classiques qui peuvent renforcer également de « vieilles » entreprises afin qu'elles s'affirment sur le marché grâce à leur modèle d'affaires.

Les forces des EAE établies résident dans leurs réseaux et leurs ressources, tandis que les forces des start-up sont à chercher dans des hiérarchies simples

dans l'entreprise et dans la façon dont sont traitées les nouvelles idées. Combiner les atouts de ces deux types d'entreprise permet de se préparer au marché de l'énergie en perpétuel changement. Outre la libéralisation du marché de l'énergie, la collaboration lucrative entre anciens et nouveaux modèles d'affaires peut être le moteur du changement que la Suisse estime depuis longtemps nécessaire et urgent dans le secteur énergétique.

Références (en allemand)

- [1] « Geschäftsmodell », Stefan Grösser, wirtschaftslexikon.gabler.de.
- [2] « Energiewende: Wenn alte Geschäftsmodelle auf neue Impulse treffen », Michael Salcher, 2019, klardenker.kpmg.de.
- [3] « Digitalisierung in der Energiewirtschaft Teil 2/3: Neue Geschäftsmodelle », Tobias Hevekerl, 2021, blog.seeburger.com.
- [4] « Die besten Geschäftsmodelle der Zukunft und was man daraus lernen kann », Harald Pöttinger, www.haraldpoettinger.com.



Auteure

Sarina Schenker est CMO de Global Virtual Trading AG.
→ Global Virtual Trading AG, 5000 Aarau
→ sarina.schenker@vgt.energy