

Le Club Les Echos, en partenariat avec Wavestone, recevait le 27 Juin 2018 Jean-Bernard Lévy, Président-Directeur Général d'EDF, et Patrick Pouyanné, Président Directeur Général de TOTAL, pour débattre du thème : « **Energies, quelles stratégies à 10 ans ?** ».



© Manolo Mylonas

## Deux intervenants aux parcours semblables

Jean-Bernard Lévy, diplômé de l'Ecole Polytechnique, puis de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, a fait ses armes chez France Télécom puis en cabinet ministériel (notamment auprès de Gérard Longuet), avant de rejoindre Vivendi en qualité de Directeur Général, puis Thalès en tant que Président Directeur Général, et enfin d'être nommé à la présidence du groupe EDF par le gouvernement en 2014. Sur sa feuille de route, Jean-Bernard Lévy a notamment pour mission d'inscrire durablement le groupe EDF dans la transition énergétique.

Patrick Pouyanné, également diplômé de l'Ecole Polytechnique, et membre du Corps des Mines, commence sa carrière en cabinet ministériel (notamment auprès d'Édouard Balladur), puis la poursuit dans le secteur du pétrole chez ELF, avant d'être racheté par TOTAL et d'en gravir progressivement tous les échelons, jusqu'à être nommé Président du Conseil d'Administration en 2015 en conservant ses fonctions de Directeur Général. Patrick Pouyanné a pour ambition de faire de TOTAL la « major » de l'énergie responsable.

## Un changement du rôle et des attentes du consommateur pour alimenter la réflexion



© Manolo Mylonas

En introduction du débat, Clément Le Roy, Senior Manager au sein du cabinet Wavestone, partage les enseignements d'une étude réalisée en partenariat avec l'institut ELABE dans la perspective de ce débat et portant sur les attentes des français en matière de transition énergétique. Deux chiffres clés issus de l'étude :

- **61%** des français ne font pas confiance aux fournisseurs d'énergies pour faire réussir la transition énergétique (versus seulement 41% pour les ONG et associations et 43% pour les collectivités locales).
- **54%** des français indiquent être intéressés par des offres d'électricité ou de gaz 100% verts.

Face à ces constats, Clément le Roy souligne que le secteur de l'énergie rencontre une transformation profonde, et est à la croisée des chemins des transitions énergétique et numériques.

## Deux visions convergentes sur le futur de l'énergie

Malgré un contexte de forte incertitude, les deux dirigeants s'accordent sur deux points. D'une part, le mix énergétique va indubitablement observer un transfert important des usages depuis le fossile vers l'électrique. L'Agence Internationale de l'Energie (AIE) voit la part de l'électricité dans le mix doubler dans les 25 ans qui viennent. Celle-ci serait alors de 36% contre 18% aujourd'hui. Patrick Pouyanné rappelle que les énergies fossiles comptent encore aujourd'hui pour 80% du mix énergétique, et y conserveront une place significative à long terme, avant de préciser que « la question pour le pétrole sera de savoir s'il sera toujours compétitif ».

D'autre part, l'évolution de la demande en énergie sera contrastée selon les régions du globe. Par la croissance démographique attendue et l'élévation de leur niveau de vie, les régions comme la Chine, l'Inde et l'Afrique vont considérablement accroître leur demande. Toutefois « la demande d'électricité n'est plus corrélée à la croissance » précise Jean-Bernard Lévy. Dans les pays occidentaux, la stabilité démographique jumelée à des progrès significatifs de sobriété et d'efficacité sera synonyme de moindre consommation. Tout le défi sera donc de permettre à ces deux tendances de s'annuler, afin que la demande globale soit au plus constante : condition sine qua non à l'objectif 2°C selon les scénarios de l'AIE.

## Deux visions divergentes des stratégies à mettre en œuvre

Dans ce contexte mouvant, le PDG d'EDF résume ses principales activités : « on vend de la chaleur en partie verte et du gaz, mais l'électricité reste notre cœur de business ». Majoritairement nucléaire, elle donne à EDF « la capacité de fournir aux clients français et anglais

une électricité à des prix raisonnables » dans des volumes suffisants tout en étant facilement pilotable. Bien que pendant un temps l'entreprise « ne croyait pas aux renouvelables » elle y investit désormais « deux milliards d'euros par an ». En effet, la culture interne « sur le plan managérial représente le principal défi » d'où l'ambition forte de la stratégie CAP 2030, dont l'objectif est de rendre « le renouvelable aussi important que le nucléaire ».



© Manolo Mylonas

Le défi de la culture d'entreprise est également prégnant pour le pétrolier chez qui « on disait que le véhicule électrique n'arriverait jamais ». TOTAL est « aujourd'hui un pétrolier et un gazier, demain un gazier et un pétrolier ». En visant la croissance, cette « stratégie pas compliquée » vise aussi à se développer dans l'électricité pour « qu'à la fin, TOTAL soit un énergéticien » en témoigne la récente acquisition de Direct Énergie, pour non seulement produire mais aussi fournir de l'électricité. En pénétrant le marché de l'électricité de façon intégrée, comme en analogie à sa stratégie sur la chaîne pétrolière, la volonté du groupe est de « mieux gérer la volatilité ». A terme, l'ambition est d'amener « de nouveaux services chez les clients » tel que peut le faire EDF grâce à des offres comme Soweé.

La vision des deux industriels sur les stratégies à mettre en œuvre est notamment divergente au regard de leurs choix d'investissements respectifs. D'un côté, TOTAL fait le pari des batteries. Il a effectivement investi dans le constructeur de batteries Saft afin de « mieux comprendre le monde des batteries », qui sont désormais quasi systématiquement couplées à tout nouveau système de production solaire américain. A plus long terme, le groupe compte prendre part aux prochaines générations de batteries dans l'objectif de développer les technologies qui pourront concurrencer les marchés asiatiques.

De l'autre, EDF mise sur le potentiel de l'hydrogène décarboné d'où son entrée récente au capital du fabricant d'électrolyseurs et de solutions de stockage d'hydrogène MCPhy. A contrario de TOTAL, EDF ne souhaite pas « devenir un producteur massif de cellules solaires ou (...) de stockage », bien que le groupe soit « très présent dans les phases de R&D ». En effet, son « Plan Stockage » vise avant tout à développer ses compétences en matière de pilotage et de services auprès des particuliers et des entreprises.

## Synthèse

La multiplication récente des événements tels que l'Accord de Paris et le One Planet Summit témoignent de la prise de conscience de la société civile, des politiques et entreprises. Face à ces enjeux, il est bien sûr indispensable de développer les capacités de production d'énergies renouvelables. Les groupes industriels français s'appuient sur leurs cœurs de métier respectifs pour financer ces déploiements. Par l'acquisition des activités de Gaz Naturel Liquéfié d'Engie TOTAL continue d'investir dans « ce qu'il sait faire », pour en dégager des marges de manœuvre et les réinvestir dans les marchés d'avenir.

Pour que le renouvelable se développe « il faut que le signal prix du carbone soit visible ». Pourtant, bien que pouvant être perçue comme « une énergie du passé », la présence forte du charbon dans le mix nous rappelle que la production de base est incontournable. Ainsi, EDF investit dans ses centrales nucléaires qui produiront encore « pour de nombreuses années » sans avoir de « vocation à développer du nucléaire lourd ». Patrick Pouyanné le perçoit en tant que citoyen comme « solution assez évidente face à l'enjeu climat ».



© Manolo Mylonas

Enfin, outre les aspirations à une énergie plus propre et à davantage de services, les consommateurs demeurent principalement sensibles à un signal : le prix. Or, sur ce point les deux hommes s'accordent à nouveau sur une « évidence ». Seule la sobriété permettra de maintenir la trajectoire 2°C sans une augmentation du prix de l'énergie.

**Clément Le Roy,**  
Directeur

clement.leroy@wavestone.com

**Sylvain Masserot**  
Consultant

sylvain.masserot@wavestone.com

**Antoine Hervé**  
Consultant

antoine.herve@wavestone.com