

Panorama des achats d'énergie

Restructurer ses approvisionnements énergétiques à l'aune de la décarbonation.



ALBAN REVEL

SOPHIE SCHLEWITZ

ALIGHSTIN COLAS

Restructurer ses approvisionnements énergétiques à l'aune de la décarbonation



RÉSUMÉ EXÉCUTIF
INTRODUCTION5
PROFIL DES RÉPONDANTS6
PROFIL DES ACHETEURS EN ÉNERGIE
ORGANISATION SUR LES SUJETS CONTRATS ET MARCHÉ10
ORGANISATION SUR LES SUJETS D'INVESTISSEMENT/CAPEX17
ORGANISATION SUR LES SUJETS OPTIMISATION TARIFAIRE
CONCLUSION
À PROPOS D'ACE ENERGIE





RÉSUMÉ EXÉCUTIE

La crise énergétique de 2022 a mis en évidence l'importance stratégique de l'approvisionnement en énergie pour les entreprises. Celle-ci s'est d'autant plus affirmée pour les industriels qui ont relativement peu bénéficié de plafonds mis en place par l'Etat, par opposition aux particuliers.

Dans ce contexte, ACE Energie a analysé la manière dont les entreprises – en particulier les industriels – structurent leurs équipes en charge des achats d'énergie. Pour cela, un panel d'industriels a été interrogé sur l'organisation de ces équipes et leurs évolutions récentes. Les résultats de ces entretiens sont consignés dans ce panorama des achats d'énergie, afin de mettre en lumière les bonnes pratiques, les angles morts et les grandes tendances relatives à l'organisation des achats d'énergie.

Les entreprises interviewées sont hétérogènes et diffèrent dans leur rapport à l'énergie. Cette diversité se trouve dans la notion même d'acheteur énergie. A intitulé de poste égal, la nature des tâches qui lui incombent ainsi que la manière de les réaliser peuvent varier grandement. ACE Energie a analysé les retours des répondants à l'aune de ces différences

•Les équipes en charge des achats d'énergie tendent à avoir un périmètre continental. Malgré le strict cloisonnement des équipes commerciales pour chaque marché chez les fournisseurs, les acheteurs ont généralement un périmètre plus large. Cette couverture tend à générer de l'hétérogénéité sur le niveau d'expertise : un acheteur basé en France maitrisant mieux les évolutions de l'ARENH Française que les exonérations d'EEG en Allemagne, et

réciproquement. Il en va de même pour les PPA (Power Purchase Agreement) physiques qui nécessitent une expertise des enjeux locaux.

- Quatre catégories ont été identifiées : les interlocuteurs stratégiques, les chefs d'orchestre, les distributeurs de savoir et les chefs de file. Chacun de ces profils représente une approche différente du métier d'acheteur énergie, spécifique à la taille et au nombre de sites qui sont sous sa responsabilité.
- La négociation des contrats est l'unique dénominateur commun à tous les répondants. Dès que les enjeux se généralisent, des différences apparaissent dans la répartition des tâches entre équipes locales ou centrales, mais aussi dans le rattachement des responsabilités à la direction des achats ou à d'autres unités au sein du groupe. Des exemples montrent que même les prises de positions sur les marchés de l'énergie sont parfois confiées à des équipes en-dehors des achats d'énergie. Les prévisions de consommations sont, quant à elles, encore moins uniforme. Cela s'explique par le fait qu'il s'agit d'un exercice récemment (ou pas encore) mis sous contrôle.
- Dans le cas des stratégies d'achats énergétiques, les entretiens ont fait ressortir que les entreprises ont commencé et continuent, conséquence de la crise, à structurer plus clairement leurs stratégies d'exposition marché et ce y compris pour les entreprises moins énergivores, qui avant la crise pouvaient se contenter de stratégies d'approvisionnement peu explicitées ou formalisées.



- Sur les sujets de décision d'investissement et d'obtention de financement, il ressort que les rôles autour de la planification des dépenses dans le cadre de grands investissements industriels sont répartis entre les directions achats, finance et les équipes locales en fonction de l'ampleur de l'investissement et des compétences de chacun. Les acheteurs énergie n'ont pas toujours l'occasion d'apporter un éclairage sur les hypothèses de prix de l'énergie ou les subventions éligibles.
- L'étude de l'optimisation des conditions tarifaires associées aux contrats d'énergie (fourniture, réseau et taxes), fait ressortir que la révision régulière des contrats avec les fournisseurs est généralement mise en place et prise en charge par le service des achats. En revanche, l'évaluation et la revue des capacités d'effacement ne sont pas systématiquement effectuées, tout comme la revue des exonérations financières accessibles pour chaque site (TURPE, TICGN, CSPE). En particulier, la gestion des exonérations est souvent peu maitrisée par les équipes centrales dès lors que les enjeux se situent au-delà de leurs marchés de rattachement naturel.
- Concernant l'obtention de financements (Fonds chaleur, France 2030, France Relance, appels à projets de l'ADEME...), il se dégage que les entreprises ne mobilisent pas toutes autant ces aides qui peuvent pourtant avoir un impact conséquent sur leurs CAPEX.
- En France, l'identification d'un délégataire CEE est souvent gérée de manière centralisée, sans que ces équipes centrales n'aient d'outils pour avoir une vraie visibilité sur les projets

- à venir. Ce cloisonnement entre sources de financement et sources de projets ne permet pas de mobiliser les financements de façon optimale. On note également un faible recours aux contrats de performance énergétique et ce, en particulier dans l'industrie des procédés.
- Concernant l'optimisation des conditions tarifaires associées aux contrats d'énergie, il ressort que la révision régulière des contrats avec les fournisseurs, est généralement mise en place et prise en charge par le service des achats. En revanche, l'évaluation et la revue des capacités d'effacement ne sont pas systématiquement effectuées, tout comme la revue des exonérations financières accessibles pour chaque site. En particulier, la gestion des exonérations est souvent peu maitrisée par les équipes centrales dès lors que les enjeux se situent au-delà de leurs marchés de rattachement naturel.

De manière générale, ces entretiens font ressortir l'importance des spécificités de chaque entreprise : il n'y a pas de solution unique et simple qui se déploierait à partir d'un mode d'emploi universel. Chaque entreprise possède des enjeux économiques, un rapport au risque ou encore une philosophie organisationnelle qui lui sont propre. L'élaboration d'une stratégie énergétique robuste, ou le renforcement de la stratégie existante, est aujourd'hui et encore plus demain d'une importance capitale pour les entreprises. Cette démarche doit être globale, il ne s'agit pas de traiter différents aspects du rapport à l'énergie de manière décousue, mais plutôt de revoir tous les enjeux énergétiques de l'entreprise de manière concomitante afin d'aboutir à un résultat stable et efficace.

