



HAL
open science

Pourquoi les entreprises du secteur devront s'allier pour réussir la transition énergétique ?

Carine Sebi, Nuria Moratal, Anne-Lorène Vernay

► To cite this version:

Carine Sebi, Nuria Moratal, Anne-Lorène Vernay. Pourquoi les entreprises du secteur devront s'allier pour réussir la transition énergétique?. Cahier de Tendances Montagne[s], 2021. hal-04576847

HAL Id: hal-04576847

<https://hal.science/hal-04576847v1>

Submitted on 15 May 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Pourquoi les entreprises du secteur devront s'allier pour réussir la transition énergétique



Carine SEBI • Professeure Associée, coordinatrice de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management



Nuria MORATAL • Professeure Associée et membre de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management



Anne-Lorène VERNAY • Post-doc de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management

La transition énergétique fait désormais partie intégrante des stratégies des entreprises, en particulier du secteur énergétique : pour subsister demain, il faut qu'elles œuvrent aujourd'hui pour cette transition.

Mais face à la complexité des nouvelles technologies du secteur, les entreprises sont et seront amenées de plus en plus à coopérer avec leurs pairs et les institutions publiques pour allier leurs savoir-faire et leurs connaissances du terrain. Pour réussir, cette coopération doit intégrer l'ensemble des intérêts et contraintes des parties prenantes.

La Chaire Energy for Society étudie comment les entreprises parviennent à surmonter leurs

divergences et à aligner leurs intérêts pour innover et co-créeer ces services énergétiques qui répondront aux exigences de la transition énergétique. Une attention particulière est donnée aux acteurs pivots, qui ont un rôle fédérateur clé pour le succès des projets de co-création.

ABC ET ZEV :

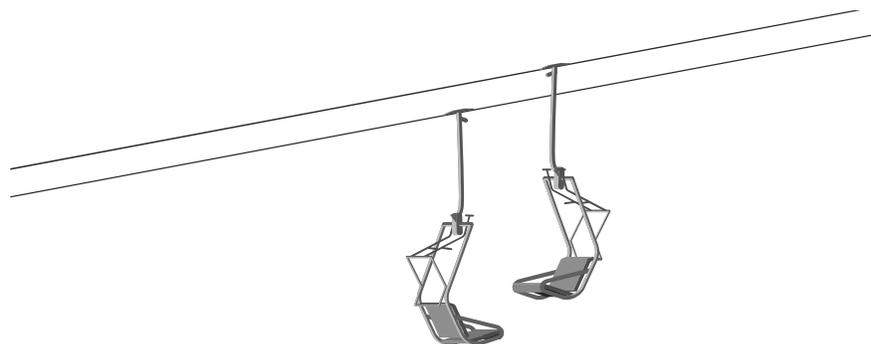
DEUX EXEMPLES DE

CO-CRÉATION DU SILLON ALPIN

« Parce que les innovations nécessaires à la transition énergétique sont complexes, elles émergent souvent au sein d'une structure écosystémique. Et pour que ces innovations se concrétisent, la coordination devient cruciale et nécessite l'alignement de toutes les parties prenantes. »

ABC est l'acronyme d'Autonomous Building for Citizens, qui signifie « Bâtiment autonome pour les citoyens ». Il s'agit d'un bâtiment neuf, inauguré en 2020 sur la presqu'île de Grenoble. Il a été conçu pour avoir des besoins énergétiques minimaux : il génère de l'électricité renouvelable pour sa propre consommation (via une

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



PLUS FORTS
ENSEMBLE

ferme solaire située sur ses toits) et la stocke pour des futurs usages: il optimise également la consommation d'eau potable du bâtiment grâce à un système de récupération et de filtrage de l'eau de pluie... Une dizaine de PME se sont réunies autour du constructeur (ici notre acteur pivot) pour réaliser cette prouesse technologique et sociétale. Les locataires du bâtiment font partie intégrante du projet, puisque leur comportement permettra (ou non !) d'atteindre le niveau d'autonomie espéré, soit 70 %. Ils sont accompagnés et formés aux cours d'ateliers mensuels et auront un suivi individuel de leurs habitudes de consommation. Le projet ABC permet d'étudier et de comprendre les conditions nécessaires à l'acteur pivot, pour réunir et fédérer autour de lui de plus petites entreprises, ainsi que les utilisateurs finaux, c'est-à-dire les locataires.

ZEV, pour Zero Emission Valley, qui se traduit par « Vallée à zéro émission ». L'ambition de ce projet est de participer à la fois à l'amélioration de la qualité de l'air et à la lutte contre le réchauffement climatique, grâce au déploiement de véhicules à hydrogène via la construction d'infrastructures nécessaires dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. L'objectif est, à terme, de construire 20 stations à hydrogène, ciblant 1000 véhicules à hydrogène professionnels. Le budget de ce projet est de 70 millions d'euros sur dix ans, mais on peut imaginer qu'avec les annonces récentes du plan de relance économique de la France (qui cible 7 milliards d'euros sur la filière hydrogène), ce projet pourrait s'accélérer et faire des émules partout en France. Ici, deux acteurs pivots fédèrent autour d'eux, en étroite collaboration avec la Région Auvergne-Rhône-Alpes,

des entreprises qui partagent ce désir d'anticiper et de préparer les solutions de la mobilité de demain, pour les déployer ensuite dans d'autres régions et à l'international. Les premières stations à hydrogène ont été inaugurées à Clermont-Ferrand (décembre 2019) et à Chambéry (février 2020). L'un des intérêts du cas ZEV est de mieux comprendre le rôle que joue l'acteur public, à savoir la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

**LE RÔLE DE L'ACTEUR PIVOT
DE L'ÉCOSYSTÈME EST NÉCESSAIRE,
MAIS PAS SUFFISANT**

Parce que les innovations développées pour répondre au grand défi de la transition écologique sont complexes, on les voit souvent émerger dans le cadre d'une structure écosystémique. La littérature sur les écosystèmes explique que le rôle d'un acteur pivot est crucial (central) pour aligner les autres acteurs de l'écosystème.

En effet, l'acteur pivot réduit les incertitudes perçues par les autres acteurs. Ces incertitudes peuvent être de différents ordres, à savoir technologiques, institutionnels, organisationnels, financiers ou encore de maturité du marché. L'acteur pivot va s'assurer de l'alignement des autres acteurs, en facilitant les démarches, en prenant en charge une partie des risques ou bien certaines exploitations ou opérations difficiles à porter pour des structures de taille plus

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1

modeste. Dans le cas d'ABC, l'acteur pivot a favorisé l'innovation des entreprises associées, en réduisant certains freins liés à leur développement, comme par exemple l'internalisation des risques liés à la construction de la ferme solaire. Et dans le cas de ZEV, les acteurs pivots ont réussi à allier prise de risque et agilité, afin de créer une infrastructure de recharge pour les véhicules à hydrogène, condition nécessaire au développement de ce type de véhicules. Toutefois, l'acteur pivot ne peut à lui seul réduire toutes les incertitudes et les autres acteurs jouent souvent un rôle crucial dans cette tâche. Par exemple, dans ABC, la compagnie d'électricité a apporté son expertise sur les aspects juridiques du marché de l'électricité et le bailleur social sur ceux qui concernent la rente sociale, que ne maîtrisait pas l'acteur pivot.

L'acteur pivot doit également assumer un rôle de coordination, consistant à attribuer des rôles et à faciliter les contacts entre les acteurs de l'écosystème, ce qui permet de faire gagner du temps et donc des ressources aux différents acteurs.

Enfin, dans les deux cas cités ici, les autorités publiques (et locales) jouent un rôle important pour réduire les incertitudes en faisant preuve d'un engagement à long terme. Cet engagement contribue à renforcer la confiance et à réduire les incertitudes institutionnelles ou financières.

Les résultats de cette étude montrent que, pour convaincre les autres parties prenantes de coopérer, les acteurs pivots doivent réduire les incertitudes qui pourraient décourager de plus petits acteurs à co-créer, coordonner les actions de tous en assurant un partage adéquat des connaissances entre les parties prenantes et faciliter la mise en relation des différentes parties prenantes. Néanmoins, les acteurs pivots ont également besoin d'un fort soutien des pouvoirs publics et de faire preuve d'humilité par rapport à l'expertise sectorielle des plus petits acteurs sans laquelle ces coopérations n'auraient pas été menées à bien.



PLUS FORTS
ENSEMBLE



Carine SEBI 

Professeure associée à Grenoble École de Management (GEM) et membre de l'équipe de gestion de l'énergie où elle valorise et diffuse des projets de recherche en relation étroite avec les acteurs de l'énergie. En particulier, elle coordonne la Chaire GEM « Énergie pour la société », qui étudie l'impact des nouveaux services énergétiques en conciliant l'attractivité des entreprises et l'acceptabilité des nouveaux services énergétiques par les citoyens.

Nuria MORATAL 

Professeure Associée et membre de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management

Anne-Lorène VERNAY 

Post-doc de la Chaire Energy for Society, Grenoble Ecole de Management