

10.2. Il est insensé de croire que nous pouvons nous en sortir sans énergie nucléaire

Interview de Roberte Kesteman, CEO Nuon Belgium

Un entretien avec le directeur général de Nuon Belgium s'axe naturellement sur l'énergie. Pourquoi Nuon s'est-elle retirée du marché bruxellois de l'énergie pour particuliers? La latitude financière est-elle suffisante pour investir dans la production d'énergie ? Y a-t-il des projets dans les énergies renouvelables ? Quel est l'intérêt des compteurs intelligents ... ? D'autres thèmes comme la gestion participative et l'exercice difficile d'équilibre entre les investissements de croissance et la rentabilité ont également été abordés.

Nuon Belgium, le site belge du fournisseur d'énergie néerlandais du même nom, a été créé en 2002, à la suite de la libéralisation du marché de l'énergie en Flandre. La société opère à partir d'un immeuble situé sur la Medialaan à Vilvorde. Elle fournit de l'électricité et du gaz naturel tant aux sociétés qu'aux clients résidentiels. Nuon Belgium emploie 1 50 personnes. Depuis juillet de l'an dernier, l'entreprise fait partie du Business Group Benelux du groupe suédois Vattentall. Nuon Belgique, deuxième plus grand fournisseur d'électricité en Belgique, est dirigée depuis 2008 par Roberte Kesteman.

Qui êtes-vous Roberte Kesteman?

ROBERTE KESTEMAN: Je suis née à Diegem dans le Brabant flamand et j'ai décroché une licence en Sciences économiques appliquées à la Vlekho à Bruxelles. Ma carrière a démarré à Vilvorde comme assistante du directeur financier du fabricant de peintures Levis, qui fait désormais partie du groupe Akzo. Après deux ans, je suis passée au siège social européen du fabricant d'outils américain Ridge Tool à Leuven. J'y ai occupé plusieurs fonctions durant sept ans. J'ai démarré au bas de l'échelle comme comptable chargée des coûts de revient, pour devenir plus tard planificateur financier et ensuite gestionnaire de fonds. On est venu m'y chercher pour diriger en 1989 le centre de coordination du groupe ICI - Imperial Chemical Industries, une multinationale chimique britannique qui a été démantelée il y a quelques années et vendue par morceaux à différents groupes internationaux. Je l'ai quittée en 2002 lorsque les activités à Everberg ont été arrêtées. En tant que responsable du centre de coordination et présidente du conseil d'entreprise, j'ai accompagné une procédure de licenciement collectif de quelque 80 collaborateurs encore actifs sur le site.

J'ai pu démarrer deux semaines plus tard au sein de la toute nouvelle société Nuon Belgium. Nous avons commencé avec une petite équipe d'une dizaine de personnes sous la direction de Wim Heyselberghs. Pendant cinq ans, j'ai combiné les fonctions de directrice financière et de responsable HR. Au fil des ans, nous avons progressivement étendu le business, parallèlement au calendrier de libéralisation.

UN PAVÉ DANS LA MARE BRUXELLOISE

Comment s'est passé ce développement?

KESTEMAN: Nous avons démarré en 2002 sur le marché du b2b flamand avec deux clients. Ensuite, nous avons commencé à recruter des clients particuliers, En 2003, nous comptons déjà 50,000 clients parmi lesquels plusieurs dizaines de clients b2b. Aujourd'hui, nous fournissons de l'électricité à 320.000 clients résidentiels et nous comptons 185,000 clients pour le gaz. Nous sommes actifs en Flandre, en Wallonie - depuis 2007 - et à Bruxelles.

Vous venez de vous 'débrancher' en région bruxelloise. Vous n'y effectuez plus de nouveaux contrats privés?

KESTEMAN: Nous avons décidé de ne plus y développer de nouvelles activités pour le segment résidentiel et de fournir uniquement les clients existants. Nous voulons ainsi donner un signal fort au régulateur et à l'administration bruxelloise. Les coûts et risques liés à l'acquisition et la fourniture de clients résidentiels dans la capitale ne peuvent être amortis car le gouvernement bruxellois protège exagérément les clients et que l'administration ne s'attaque pas suffisamment au problème de la pauvreté à Bruxelles. Pour ces raisons, nous avons été les premiers à décider d'y arrêter notre activité.

Le risque de non-règlement de vos factures y est trop élevé?

KESTEMAN: C'est une chose, mais les difficultés sont nombreuses, Nous avons par exemple une obligation de fourniture de trois ans alors que le client peut nous quitter en deux mois. C'est totalement déséquilibré. Le gouvernement bruxellois ne souhaite pas placer de compteurs à budget alors que la Flandre et la Wallonie en ont. Nous défendons totalement la protection des plus faibles de la société mais nous n'estimons pas que toute la facture doive être payée par les fournisseurs d'énergie. Nous pensons que le gouvernement bruxellois a un rôle à jouer et une responsabilité à assumer.

Etes-vous suivi par d'autres acteurs?

KESTEMAN: Nous avons lancé un pavé dans la mare et nous sommes effectivement soutenus par d'autres parties. Nous restons naturellement actifs dans le segment des entreprises car nous avons de nombreux clients actifs sur différents sites, tant en Flandre et en Wallonie qu'à Bruxelles.

Votre signal a-t-il eu des répercussions?

KESTEMAN: Nous devons rencontrer sous peu avec la Febeg, la fédération des sociétés d'électricité et de gaz belges, le ministre-président Charles Picqué afin d'aborder à nouveau cette problématique. Nous espérons vraiment pouvoir convaincre le gouvernement de l'impossibilité de mettre sur pied un marché libéralisé dans ces conditions. Electrabel détient encore 92% du marché résidentiel bruxellois, nous y avons quelques pour-cent, Lampiris 5% et that's it. Personne d'autre n'y est actif. La situation y est très difficile. Les obstacles à franchir sont importants, il faut beaucoup de personnes et de moyens pour pouvoir y développer quelque chose.

SENSIBLE À LA GESTION DES COÛTS

En 2008, vous êtes devenue CEO de Nuon Belgium, une étape logique?

KESTEMAN: Début 2008, je suis directeur général de la société après le départ d'Alexander Dewulf. Avec quelques autres collègues, nous avons connu toute l'évolution, depuis le début. C'est alors qu'Oystein Loseth, à l'époque CED de Nuon et aujourd'hui à la tête de Vattenfall, m'a demandé de diriger l'entreprise, demande que j'ai acceptée. J'estimais qu'il était de mon devoir vis-à-vis des employés de Nuon Belgique d'assurer la stabilité de l'entreprise et de concrétiser les ambitions de croissance dans notre pays.

C'est précisément à ce moment que Nuon Belgique commençait à être rentable?

KESTEMAN: Absolument. Nous avons dû investir sérieusement pendant plusieurs années pour accaparer des parts de marché. Cela n'est pas facile. Il faut engager d'énormes moyens en marketing et en communication, une opération très coûteuse. A un moment donné, l'actionnaire souhaite un retour sur investissement. J'ai sérieusement comprimé les coûts - encore aujourd'hui - mais nous souhaitons investir simultanément dans l'avenir et dans la croissance de l'entreprise. Or, l'investissement a naturellement un coût. Nous tentons de trouver cet équilibre en utilisant plus efficacement les hommes et les moyens que nous avons, sachant que nous avons une structure de coûts assez lourde pour une entreprise relativement petite. Nous devons investir dans des collaborateurs hautement qualifiés qui suivent la réglementation ... Nous devons continuer à croître afin d'étaler ces coûts sur un plus grand nombre de clients.

Vous avez dirigé pendant longtemps le département financier. Aujourd'hui, vous dirigez une entreprise. Pouvez-vous comparer ces deux mondes?

KESTEMAN: J'ai une formation financière. Par conséquent, ce volet est la constante dans ma carrière. J'ai toujours été sensible à la gestion des coûts. C'est normal. Il faut répondre aux attentes de l'actionnaire. Il est du devoir d'un chef d'entreprise de concrétiser ces objectifs financiers, ce qui cadre parfaitement avec ma formation. Un général manager est aussi responsable d'autres aspects : maintenir les clients satisfaits, créer une certaine image sur le marché, prêter attention aux collaborateurs. Il cherche à protéger ses collaborateurs en termes de sécurité d'emploi et de possibilités de carrière. Tout cela est important mais il ne faut pas perdre de vue l'aspect financier. Les actionnaires escomptent un ROI. Le pas vers la gestion globale constituait pour moi une évolution naturelle. Cela ne se fait naturellement pas seul. Je peux m'appuyer sur une solide équipe de gestion, plusieurs personnes qui sont là depuis le début. Nous avons vu croître Nuon ensemble, c'est notre bébé et nous le choyons.

GESTION PARTICIPATIVE

Pendant toutes ces années, vous avez fait partie de l'équipe de gestion. Puis un jour, vous devez la diriger. Est-ce un passage difficile?

KESTEMAN: Nous travaillions ensemble depuis déjà plusieurs années. J'ai été bien acceptée par mes collègues qui étaient au même niveau que moi à ce moment.

Cependant, il faut se positionner différemment en tant que CEO. Je suis par ailleurs très forte en gestion participative. J'ai une manière de diriger qui s'appuie sur le consensus, sur la collaboration, sur la participation à la gestion. Vous ne pouvez naturellement pas suivre l'avis de tous. J'ai dû apprendre cela. Il faut parfois trancher lorsque le consensus est impossible. Vous écoutez alors les opinions des différentes parties mais vous devez vous faire votre propre avis et trancher seul. J'ai appris à faire cela de plus en plus ces deux dernières années. En tant que dirigeant, il faut se positionner de la sorte.

Comment décidez-vous la crise des banques et des dettes en tant qu'experte financière?

KESTEMAN: Nuon Belgique n'a pas ressenti cette crise en termes de volume car nous sommes encore dans un marché de croissance, même en b2b. Nous constatons néanmoins l'impact sur le comportement de paiement des clients, surtout dans le segment privé. Ce qui nous cause des soucis. Davantage de clients ne sont plus à même de payer leur facture d'énergie. Le prix du gaz a également augmenté. Nous avons eu un hiver très rude et très long, qui a eu des répercussions sur le comportement de paiement de nos clients.

Comment décririez-vous le cœur de votre métier en tant que petit fournisseur d'énergie dans ce pays complexe?

KESTEMAN: Nous avons démarré comme fournisseur d'énergie. Aujourd'hui, nous évoluons - surtout dans le segment des entreprises - vers un rôle de coach et de conseiller en énergie. Il ne s'agit plus seulement de l'achat et de la vente d'énergie. Nous rachetons aussi de l'énergie, nous travaillons avec diverses parties, des producteurs d'énergie locaux et décentralisés tels que des maraîchers par exemple, à qui nous rachetons l'énergie en excès que nous mettons à la disposition de nos clients. Nous sommes assistés par la société de négoce de Vattenfall, qui se charge de la centralisation des achats. Nous voulons ainsi contribuer à la problématique incontestable de l'approvisionnement. Nous nous dirigeons vers un épuisement des matières premières fossiles. Il faut donc utiliser l'énergie le plus efficacement possible. Notre entreprise aide les clients à utiliser rationnellement l'énergie. Nous essayons quant à nous d'investir de plus en plus dans de l'énergie renouvelable. Le groupe est bien placé avec notamment des centrales hydrauliques en Scandinavie. Nous occupons une position internationale assez forte en matière d'éoliennes, nous envisageons d'investir davantage dans la biomasse ... La stratégie de Nuon est en droite ligne avec la stratégie de Vattenfall.

INVESTIR PAR TEMPS DE CRISE

Vattenfall est une société d'état suédoise. Quel est l'intérêt de cette reprise pour Nuon Belgique?

KESTEMAN: Le 1er juillet 2009, Vattenfall a racheté environ la moitié des actions de Nuon dans le but de reprendre durant les six prochaines années les 51 autres%. Tous les deux ans, il y aura donc un transfert de 16 à 17% des actions. Voilà l'accord. Le groupe Vattenfall est également confronté à la crise. De ce fait, il examine tous les investissements planifiés, y compris ceux en Belgique.

Pensez par exemple à notre projet d'investissement près de Seneffe (Nuon envisage de construire à Manage une centrale électrique au gaz d'une puissance de 450 MW, l'équivalent de la consommation de 700.000 menages, un investissement de 350 millions d'euros, nldr). L'an dernier, cet investissement a été gelé pour raisons financières et parce que le projet n'était pas encore totalement au point. Cette année, il est remis à l'agenda en vue d'obtenir une décision d'investissement finale en 2011. Dans l'affirmative, nous restons dans le timing. Nous avons d'ailleurs récemment reçu une nouvelle positive en ce qui concerne la licence de Fluxys. Dès que la décision sera prise, nous espérons être déjà loin en 2013 et être opérationnels au plus tard en 2014. Le rendement de cette centrale est largement suffisant pour approvisionner tous nos clients.

La décision finale appartient désormais à Vattenfall. Il faut donc faire du lobbying ?

KESTEMAN: Manage est un projet très rentable. Il s'agit d'une centrale au gaz ultramoderne et très efficace, qui rejette moins de CO2 que les centrales traditionnelles. Ce n'est certainement pas ça qui peut poser des problèmes.

Est-ce Nuon Belgique qui assure le suivi technique?

KESTEMAN: Nous avons ici une personne qui s'axe spécifiquement sur ce projet en collaboration avec des personnes du business development aux Pays-Bas. Il y a là une équipe parfaitement expérimentée pour développer des projets de A à Z. Nous collaborons donc avec elle. Elle fait partie de l'organisation Vattenfall. Le groupe suédois a trois groupes de vente verticaux: l'Europe du Nord, l'Europe centrale et le Business Group Benelux dont fait partie Nuon Belgique. Il existe au niveau européen des groupes de business horizontaux pour l'énergie éolienne, l'énergie nucléaire, l'ingénierie ... Nous avons aussi une équipe dédiée aux projets éoliens en Belgique. Nous possédons aujourd'hui trois éoliennes en Belgique: Les Eoliennes De Perwez dans le Brabant wallon. Ce sont trois turbines de 1,5 MW, opérationnelles depuis 2006. Nous entendons mettre sur pied, dans les prochaines années, de nombreux nouveaux projets d'énergie renouvelable en Belgique.

Nuon Belgique a rencontré de nombreuses difficultés pour développer des projets d'éoliennes, trois éoliennes.

KESTEMAN: Dans le passé, nous travaillions avec d'autres partenaires, ce qui n'a pas toujours été très simple. Aujourd'hui, nous envoyons nos propres collaborateurs pour trouver des terrains, examiner des opportunités. Notre groupe ambitionne clairement promouvoir l'énergie éolienne, malgré les difficultés effectives de développer des projets aux bons endroits, même si le vent y est favorable. Nous travaillons aussi avec Electrawinds sur un projet offshore en mer du Nord que nous soutenons pleinement. En matière d'énergie éolienne, Vattenfall dispose actuellement d'une capacité installée de 900 MW et est en train de développer 600 MW supplémentaires. Il faut une quantité gigantesque de projets pour atteindre les ambitieux objectifs internes et européens.

Les ambitions de Vattenfall se tournent apparemment vers les énergies renouvelables. N'est-ce pas un mauvais signe pour la construction de la centrale au gaz de Seneffe?

KESTEMAN: Nous devons continuer à développer les sources classiques.

Les énergies renouvelables ne peuvent pas tout remplacer à court terme. Nous devons continuer à utiliser des combustibles fossiles dans les trente prochaines années et il s'agira de les utiliser de manière climatiquement neutre.

Quid du nom de marque Nuon? Va-t-il disparaître à terme?

KESTEMAN: Il n'y a pas encore de projets concrets mais il est vrai que Vattenfall a une stratégie de marque unique. Nous vérifions le délai de disparition progressive du nom de marque de Nuon. Entretemps, nous restons localement actifs sous la bannière de Nuon.

ACHAT ET UTILISATION EFFICACE DE L'ÉNERGIE

Où en est Nuon Belgium aujourd'hui?

KESTEMAN: Le segment des entreprises a connu une sérieuse croissance ces deux dernières années. Les clients b2b définissent leurs volumes longtemps à l'avance. Nous établissons déjà les contrats avec les clients pour les livraisons de 2011, 2012, 2013. Selon les estimations de l'année 2010 complète, nous fournirons 60% de volume de plus par rapport à l'an dernier. Cette augmentation est énorme. Jusqu'en 2008, nous recevions des commandes pour environ 300 à 400 GWh pour les clients b2b et nous nous estimions déjà heureux. Nous avons sextuplé ce chiffre l'an dernier. Nous avons atteint 2,4 TWh et cette année, nous rentrons des commandes pour fournir 4 TWh dans les prochaines années.

Une croissance substantielle. Avez-vous une nouvelle approche du marché des entreprises?

KESTEMAN: Nous nous positionnons de plus en plus comme coach en énergie en proposant différents outils permettant aux clients de surveiller leur consommation. Nous envoyons aussi des conseillers en énergie aux clients afin de mieux estimer leur consommation, de moins consommer ... Nous sommes devenus beaucoup plus actifs sur le marché b2b grâce à une équipe spécialisée qui se penche maintenant sur les adjudications publiques. Nous avons de la sorte remporté plusieurs beaux contrats. Aquafin nous achète ainsi 290 GWh par an. Nous fournissons l'Aéroport de Charleroi, et nous avons plusieurs clients multisites dans le secteur bancaire et les télécoms.

Vous visez aussi l'industrie de transformation?

KESTEMAN: Autrefois, nous étions contents lorsqu'un client signait pour 1 à 5 GWh par an. Aujourd'hui, nous avons des clients qui consomment 50, 70, 100 GWh. Au début, nous ne travaillions qu'avec les petits professionnels. Maintenant, nous nous axons sur le segment supérieur. Nous tentons de décharger nos clients b2b. Nous avons récemment démarré une gestion du portefeuille. Nous nous chargeons du conseil en matière de gestion de l'énergie. Nous pensons de manière proactive avec le client: à quoi ressemblent les projets de croissance, quelles sont les conséquences sur le plan énergétique, où peut-il économiser? Nous pouvons ainsi mieux le conseiller quant à ses achats d'énergie et à l'utilisation efficace de l'énergie, aujourd'hui et à l'avenir. Nous appelons proactivement les grands clients lorsque nous pensons que le moment est idéal pour acheter de l'énergie. Nous leur communiquons nos prévisions sur l'évolution du marché de l'électricité et du gaz. Nuon propose aussi un 'split purchase.

Des mois, voire des années peuvent s'écouler entre le moment où un client b2b signe un contrat avec nous et le démarrage de la livraison. Durant cette période, nous permettons aux clients de 'bloquer' eux-mêmes leur coût d'énergie et d'étaler leurs achats d'énergie pour profiter ainsi d'opportunités sur le marché. Il peut être profitable, pour le client, de ne pas acheter tout d'un coup.

COMPTEURS INTELLIGENTS ET RÉFLEXES RÉGIONAUX

Comment avez-vous perçu l'évolution du marché de l'énergie en Belgique? Tout le monde parle d'un marché difficile avec des points névralgiques en matière de prix, de concurrence, de production, de gestion ... ?

KESTEMAN: Il faut investir de toute urgence dans une production supplémentaire si l'on ne veut pas se retrouver à l'avenir avec des problèmes d'approvisionnement. Je ne dis pas que la libéralisation du marché de l'énergie a échoué. Le client a aujourd'hui le choix, ce qui n'était pas vrai avant. Il existe plusieurs fournisseurs et plusieurs produits parmi lesquels le client peut choisir. Est-ce aller trop loin? Non, je pense que la libéralisation ne va pas suffisamment loin en Belgique. La réglementation complexe et les différents obstacles génèrent des risques et des frais pour les fournisseurs et, de ce fait, beaucoup n'osent plus se lancer. Voici le message que je donnerais aux législateurs et autorités de notre pays: je comprends que nous nous dirigeons de plus en plus vers une régionalisation, cette tendance est inéluctable. Laissez-nous toutefois harmoniser plusieurs choses dans l'intérêt des clients. Prenons par exemple les compteurs intelligents. Nous sommes en concertation avec les régulateurs et gestionnaires des réseaux de distribution pour veiller à avoir un seul modèle fédéral de marché avec un centre d'information fédéral et un seul compteur intelligent. Or, ces discussions sont difficiles. A chaque fois, le réflexe régional refait surface. Le pire qui pourrait arriver à notre pays et au client, c'est d'avoir à terme différents systèmes de compteurs intelligents et différents timings. Nous œuvrons pour un point central où les données peuvent être échangées. De fait, nous vendons de l'énergie mais tout tourne autour de données envoyées entre les gestionnaires de réseau qui disposent des données de mesure et les fournisseurs qui doivent établir des factures correctes. Il y a trop de futurs défis en matière d'utilisation rationnelle de l'énergie, réduction des rejets de CO₂, investissements dans les énergies renouvelables. Des choses que nous devons aborder ensemble, au lieu de nous quereller à propos de différents régionaux. Nous devons tous en être pleinement conscients.

Si je comprends bien, ces compteurs intelligents sont également très importants pour les fournisseurs?

KESTEMAN: Grâce à ces compteurs intelligents, les données de consommation seront beaucoup plus vite disponibles et nous pourrons envoyer beaucoup plus vite une facture correcte à nos clients. Les clients accumulent ainsi moins de dettes et paient plus vite. Aujourd'hui, les gestionnaires de réseau nous communiquent parfois deux ans plus tard des adaptations aux données de mesure. Les compteurs intelligents nous aideront aussi à sensibiliser le client à utiliser plus rationnellement l'énergie.

Comment voyez-vous la discussion récurrente sur le maintien éventuel des centrales nucléaires en Belgique?

KESTEMAN: Nous ne devons pas nous voiler la face. Notre pays n'a pas d'autre solution que de recourir à l'énergie nucléaire dans les 20 à 30 prochaines années.

La majeure partie de la production électrique provient de l'énergie nucléaire et la capacité d'interconnexion est encore trop restreinte. On ne peut importer sans limite. Nous allons maintenant déjà au devant d'une pénurie. Il est insensé de penser que nous pouvons nous passer d'énergie nucléaire. A terme, il faudra une élimination progressive qui ne peut toutefois être entièrement compensée aujourd'hui par les sources renouvelables. L'énergie nucléaire a l'avantage de ne pas rejeter de CO2. Le groupe Vattenfall a de l'expérience en énergie nucléaire. Nous plaidons pour un mix énergétique équilibré. Si le traitement des déchets de l'énergie nucléaire peut se faire de manière écologique, si les risques peuvent être suffisamment couverts, nous ne voyons pas pourquoi nous serions contre. Je pense que l'utilisation de l'énergie nucléaire est nécessaire pour garantir l'approvisionnement.

INDUSTRIE TECHNIQUE & MANAGEMENT – September 2010