

## Analyse

### L'achat coopératif n'est pas approprié pour le secteur de l'électricité

Comme je l'ai expliqué dans ma lettre, l'application du système d'achat coopératif sur le secteur de l'électricité est simple à comprendre, mais extrêmement compliquée à réaliser. En plus, il est irresponsable de soumettre ce secteur à des conditions spéculatives :

1. L'électricité n'est pas une marchandise comme une autre. Les services utilitaires, comme l'électricité et l'eau, sont des énergies essentielles aux fonctionnements de l'économie d'un pays, vitales pour l'existence des peuples, et fondamentales pour la productivité de toutes les entreprises. Jouer avec ces besoins, c'est jouer avec le destin de toute une économie.
2. Les distributeurs d'électricité dépendent de plusieurs sociétés intermédiaires. Ils dépendent d'un transporteur de l'énergie (comme Electrabel pour tout le territoire belge). Ils dépendent des gestionnaires du réseau de distribution et des producteurs d'énergie électrique. De plus qu'il y a des intermédiaires, de plus que le prix final augmente. Dans ce cas précis, l'objectif de l'achat coopératif ne peut pas être atteint parce que le fournisseur ne maîtrise pas l'entièreté de son produit ou service.
3. Par conséquent, si un des intermédiaires décide d'augmenter son prix le distributeur devra aussi augmenter ses prix de vente. Il pourra difficilement garantir un prix stable pendant la durée d'un contrat. Le projet de l'achat coopératif risque de devenir instable aussi.
4. L'électricité n'est pas la charge la plus importante pour une entreprise. Si on veut vraiment aider les PME à réduire des coûts, ce n'est pas en attaquant les frais futiles comme l'électricité. Faire une démarche de « l'achat groupé » dans ce secteur là n'est pas rentable.

Voilà pourquoi je n'ai jamais élaboré un modèle d'achat coopératif pour le secteur de l'électricité (ou les services utilitaires en général). La méthode CENEBP comprend quelques règles très simples qui permettent de déterminer si l'une ou l'autre forme de collaboration sera rentable ou pas.

### CENEBP comprend un code pour encadrer les achats coopératifs

Pendant mes recherches et réflexions, j'avais découvert qu'à l'heure actuelle, il n'existe aucune jurisprudence en matière d'achat par les groupes. En principe, c'est un champ inexploité avec un grand futur devant lui. Pourtant, ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de jurisprudence dans la matière qu'il n'y a pas d'éthique. L'achat par des groupes est très peu pratiqué, parce qu'elle contienne beaucoup de pièges. On peut se trouver très facilement en contravention contre les règles générales en matière de concurrence et se faire attaquer par un adversaire commercial.

Or, l'objectif de CENEBP est d'aider les entreprises à contrôler les coûts, dont le coût du conflit est le premier visé. Mon travail était de créer un nouvel écosystème qui contourne les risques. Ce nouvel environnement respecte les règles de base du commerce. J'y ai intégré un code de conduite et des procédures – pas beaucoup, mais suffisamment – à respecter par tous les intervenants pour assurer un développement durable, une qualité de service irréprochable et une grande confiance.

Les règles pour l'achat coopératif sont universelles, simples et faciles pour s'en souvenir dans toutes les circonstances. Ces valeurs sont autant plus faciles à reconnaître quand elles sont bafouées. Mes adversaires ont lancé l'idée « d'achat groupé » sans aucune éthique derrière. C'est en maîtrisant ces règles qu'il n'est pas difficile pour moi de voir rapidement les insuffisances dans le dossier de l'achat groupé de l'électricité de la SCAM.

Je me suis servie de mon propre référentiel pour remettre en question le projet de la SCAM. Avec tous les éléments que j'ai pu trouver sur les techniques de la SCAM (par la presse, par la documentation de la région wallonne, et par les interrogations téléphoniques auprès de la SCAM et de la Cellule Énergie du ministre Antoine), je me suis imaginée dans la position de celle qui est chargée du dossier et qui doit

## **Analyse**

décider le financement ou assurer le développement du projet. Comment est-ce que j'aurais réagi sur leur proposition ?

Il ne s'agit pas d'une série de critiques contre la SCAM en tant qu'entreprise, mais il s'agit des observations de leur logique pour « l'achat groupé », et comment les intérêts généraux pourraient être mis en danger s'ils poursuivent cette démarche. C'est pourquoi que je me réserve de donner des recommandations ou des corrections.

Mon système consiste d'une série de conditions auxquelles un projet d'achat coopératif doit répondre. Si le projet ne répond pas à une seule condition, le projet est rejeté. Mon système est séquentiel (systémique). Il suffit d'avoir une seule erreur pour se trouver en faute, de cause à effet, à plusieurs autres niveaux dans le système.

### **Business Project Emulation**

Voici un aperçu de quelques observations et questions relevées pendant une simulation d'un achat coopératif :

#### **Observation**

Le point de départ de la SCAM c'est les groupements de consommateurs qui, suivant leurs tailles, pourront influencer la concurrence entre les différents fournisseurs par la concentration du pouvoir d'achat. Dans l'article de l'Avenir du Luxembourg, 1re colonne, §4 on peut lire « pour peser sur les prix, il faut s'unir pour atteindre une taille critique ».

#### **Question**

Où est le fournisseur ? On ne parle d'aucun fournisseur dans aucun article, nulle part. Or, le fournisseur est le premier concerné par cette démarche. Ils préparent une démarche colossale d'achat d'un service sans l'engagement du prestataire du service même. Sans l'aide d'un fournisseur de services d'électricité, l'achat groupé est inconcevable.

Une lumière rouge clignote. Mon système m'empêche d'investir plus d'efforts dans ce projet. Normalement, le dossier est rejeté ici, mais pour connaître les effets pervers liés au premier constat, voici la suite :

#### **Observation**

Ce qui les empêche d'impliquer les fournisseurs ou distributeurs, c'est l'interdiction par la loi de solliciter le fournisseur avant un appel d'offres, et avant la libéralisation du marché.

Il me semble, par conséquent, qu'ils ne savent pas très bien ce qu'ils doivent grouper finalement. Dans la présentation du ministre Antoine, page 5, diapositive 3, il s'agit d'abord de grouper les achats, puis il s'agit de grouper l'énergie (Energy Pooling) dont il n'est pas clair s'il s'agit des volumes (du bien) ou de la consommation (l'emploi du bien). Ensuite, selon l'article de l'Avenir du Luxembourg, 1re colonne, § 4, il s'agirait de créer des groupements de consommateurs.

#### **Questions**

Que faut-il grouper finalement ? Est-ce l'achat qu'il faudra grouper ? Où est-ce les consommateurs qu'il faudra grouper ?

#### **Observation**

En tant que consommateur, je peux être membre d'une secte ou une église, membre d'un club sportif ou d'un syndicat, membre de la Croix-Rouge et du Club Med, membre d'un groupe de discussion sur Yahoo ou membre de tous ces groupes à la fois.

#### **Question**

Lequel est le plus judicieux pour acheter mon électricité ?

## **Analyse**

### **Observation**

Dans la présentation du ministre Antoine, page 5, diapositive 3, on parle des expériences menées auprès des chambres de commerce. Dans les articles de journaux, on parle même des rues, des bâtiments et des villages, pour désigner des groupements. On met ces types de conglomérations au même niveau qu'une association professionnelle, une coopérative agricole et une chambre de commerce. (Cf. l'article de l'Avenir du Luxembourg, 3<sup>ème</sup> colonne, § 2). Il y a ici un vrai mélange du genre.

### **Question**

Qui va définir chaque type de groupement de consommateurs ? Il y a-t-il au moins un fournisseur qui accepterait de traiter les multiples types de groupements ?

### **Observation**

D'après l'article de l'Avenir du Luxembourg, 1<sup>re</sup> colonne, § 4, il s'agirait de différents groupements qui devraient « influencer sur le jeu de la concurrence », c.a.d. postuler auprès du fournisseur qui offre les prix les plus concurrentiels. Au § 5 on dit avoir engrangé « une économie de l'ordre de 10 % ».

Dans la présentation du ministre Antoine, page 5, diapositive 3, la première phrase, on parle « des appels d'offres auprès des fournisseurs en vue des les mettre en concurrence et d'obtenir les meilleurs prix possible ».

### **Question**

Avez-vous déjà vu un client définir lui-même son bon de réduction pour acheter quelque chose dans un commerce ? Qui est-ce qui va faire de la vente maintenant ? Est-ce que c'est aux consommateurs de faire de la prospection auprès des fournisseurs maintenant ou l'inverse ?

Voilà comment toute une série d'effets négatifs sont causés par l'absence d'un seul détail : le fournisseur. La méthode CENE BP permet d'arriver à un jugement exact, en un minimum de temps, avec un minimum d'information. Dans mon organisation de longues études bureaucratiques pour juger une affaire ne sont pas tolérés, et surtout pas quand il s'agit d'un produit ou service commun.

### **Relevé d'infractions contre les règles de CENE BP**

CENE BP permet l'achat coopératif, mais impose les exigences de base du libéralisme commercial aussi. La SCAM a tout simplement perdu de vue les règles de base du commerce (avec ou sans libéralisme), et selon CENE BP ils commettent les infractions suivantes :

1. Il est illégal d'influencer la méthode de marketing et les prévisions de vente de quelconque entreprise à partir de l'extérieur. C'est au fournisseur de développer son marché. C'est à l'entreprise de définir ses plans de vente qui lui permettent d'évaluer la marge bénéficiaire nécessaire pour supporter financièrement sa propre structure.

L'approche de la SCAM ne fait pas participer le fournisseur dans l'élaboration d'achat groupé, pour la simple raison que la volonté pour cette démarche ne vient pas du fournisseur lui-même, mais d'une organisation externe à l'entreprise de distribution de l'électricité. La SCAM compte imposer cette démarche lors d'un appel d'offres auprès de différents concurrents au moment de la libéralisation.

2. Il est défendu de dicter à une entreprise privée comment elle doit s'organiser.

La création des groupes de consommateurs affectera l'organisation de l'entreprise dans tous ces aspects. Compte tenu de ces multiples besoins nouveaux des différents groupements qui se créeront, le distributeur de l'électricité va devoir adapter son fonctionnement. Il doit être capable de concilier le besoin potentiel du marché avec sa capacité d'offre.

## Analyse

Ce sont toujours les fournisseurs qui seront négativement impactés au premier lieu par cette démarche, non seulement dans leur traitement des données se rapportant aux clients, mais aussi dans leur capacité de répondre à une offre. Les coûts opérationnels chez les fournisseurs seront plus lourds à porter sans que les avantages de groupement d'achat soient prouvés pour eux.

3. Il est illégitime de constituer des groupements de consommateurs sauf dans le cas où cela représente une solution à un problème (cf. modèle pour l'agro-alimentaire).

En Belgique, le problème de l'électricité ne se pose pas. La démarche de la SCAM et de la région wallonne ne ressort pas d'un problème fondé, et peut être perçue, par les futurs concurrents étrangers dans le marché de l'électricité belge, comme une création de monopole, comme une conspiration contre leurs entreprises, alors que la libéralisation du commerce sert à dissoudre la concentration du marché chez un seul fournisseur.

4. De ce faite la constitution des groupements de consommateurs pose de sérieuses entraves au développement de services chez l'entreprise privée et des limites à la concurrence entre entreprises.

La démarche de la SCAM va à l'encontre de la libre entreprise comme vecteur d'innovation et de progrès. Elle va compromettre la concurrence.

5. Il est interdit pour des groupements externes à une entreprise privée de déterminer la valeur marchande (prix, coût, bénéfice, réduction, etc.) d'un produit ou service.

Par les articles de journaux, nous apprenons qu'une réduction jusqu'à 10 % est apparemment déjà réglée... et cela, encore avant qu'une étude soit faite, parce qu'on apprend par les mêmes articles qu'un expert doit encore effectuer une étude... Pourtant, la conclusion est déjà prête.

6. C'est au fournisseur de définir les services fondés sur la demande, et d'en définir les caractéristiques ou la mixité des composantes qui conditionnent son succès commercial. C'est le devoir de l'entreprise productrice de faire une étude du marché ou de charger une entreprise externe avec cette tâche.

Dans ce cas précis, c'est la SCAM (une coopérative agricole !) qui demande à un bureau de conseil une étude du marché de l'électricité. Ici, c'est le marché qui fait une étude de lui-même. Ce n'est pas interdit, mais avec de l'argent public c'est condamnable.

7. Il est interdit de mettre des contraintes à la liberté du client de choisir directement son fournisseur.

La SCAM, s'interpose entre le fournisseur et le client, uniquement pour influencer le choix de ce dernier. Ainsi, la place du fournisseur sur le marché est automatiquement mise en arrière-plan, puisque pour bénéficier d'une réduction de prix le client sera assujéti d'abord au choix d'un groupement avant de choisir le fournisseur de l'électricité. Cette concurrence triangulaire crée de la confusion.

Un danger insoupçonné de cette démarche, c'est qu'un fournisseur pourrait prendre un groupe de consommateurs en otage pendant toute la durée d'un contrat. Un fournisseur peu scrupuleux pourrait miroiter la meilleure proposition pour recruter un maximum de groupes sur tout le territoire au détriment des autres concurrents. Puis, quand il aura suffisamment de groupes, ce fournisseur va abuser de sa position de monopole, et décidera d'augmenter ces prix de 25 % pendant le restant de la durée du contrat. Où est cette diminution de 10 % promise dans les articles de journaux ?

Ces clients doivent se retourner contre qui ? Contre le fournisseur ou contre le groupe auquel ils appartiennent ? D'après le modèle d'achat groupé de la SCAM, on organise les clients uniquement pour gonfler la taille critique du groupe. La prise en charge du client ne dépassera pas le stade d'inscription comme membre d'une association. Au-delà de ce stade, le client devra se débrouiller

## Analyse

seul, face au fournisseur. À quoi bon s'inscrire alors ?

Vous trouverez une illustration de cette politique ci-jointe dans l'ABC de le SCAM, deuxième ABC, point 3 « le crédit ABC ».

« La SCAM a pour rôle de canaliser les demandes et de les transmettre au Crédit Agricole. Les modalités d'ouverture du crédit ainsi que l'issue du dossier du client seront traitées en direct entre la banque et le client. »

8. Les bonnes pratiques en conseil d'entreprise exigent que le consultant (ou expert) fasse une étude préalable de faisabilité, informe tous les partis intéressés des risques et des opportunités qu'offre une démarche commerciale, expose ses méthodes envisagées, son calendrier et son prospectus en chiffres, au moins. Toute cette étape est aux frais du bureau candidat à l'attribution du contrat avant l'acceptation des subsides quelconques.

Un expert sérieux aurait informé la SCAM et le gouvernement wallon de tous ces dangers. Ci-joint, vous trouverez une communication entre la cellule Presse et Communication du cabinet du ministre André Antoine, et moi-même. C'est une réponse de madame Julie Bolle sur mes questions se rapportant au calendrier de l'étude et la publication des résultats, ainsi que le nom du bureau d'études ou de l'expert. Elle a communiqué :

« aucune réponse n'a encore été arrêtée à ce jour que ce soit pour les dates des différentes phases ainsi que pour le choix de l'expert »

Ils ne savent pas encore qui va faire le projet, pourtant la méthode de travail en 4 phases est déjà fixée et des subsides ont déjà été octroyés. C'est un projet qui manque de transparence.

9. C'est au fournisseur de choisir son lieu de commerce.

Ici, la SCAM, le bureau d'études et la région wallonne enlèvent cette liberté au fournisseur, en déplacent le lieu du commerce vers la coopérative agricole, et vers les chambres de commerce, par exemple. L'article de l'Avenir du Luxembourg dans la première colonne, dernier paragraphe, dit bien « les Chambres de commerce de Liège et Verviers ont mis en place **un service d'achat groupé d'électricité** ». Ce sont les Chambres de commerce qui deviennent distributeurs d'électricité maintenant. Pourquoi n'iront-ils pas négocier leur électricité directement avec les producteurs, alors ?

Voilà déjà une série d'infractions, selon la méthode CENE BP, contre le produit, sa place dans le marché, son prix, sa promotion, contre le lieu de l'exercice du commerce d'une entreprise privée, et contre la libre entreprise.

11. L'intervention financière de l'état belge dans l'achat groupé pour le marché de l'électricité pourrait à terme être perçue (par les futurs concurrents d'Electrabel) comme :

- La subvention d'un projet illégale par tous les points de vu ;
- Du dirigisme ou ingérence dans les affaires internes d'une entreprise commerciale, par son souhait d'influencer la stratégie commerciale d'une entreprise privée;
- De la création de monopole pour entraver la libre concurrence;
- Des démarches protectionnistes en faveur de l'électricien historique belge, puisque cette démarche a débuté avant la libéralisation du marché. Elles ne peuvent être qu'avantageuses pour Electrabel, l'électricien historique belge;
- De l'incitation à la concurrence déloyale, par la publication d'une stratégie commerciale avant l'ouverture du marché libre. Ainsi, l'électricien historique à l'avantage de se préparer mieux que ses futurs concurrents étrangers qui n'ont peut-être pas eu la chance d'être informé sur cette nouvelle stratégie commerciale ;
- De l'incitation à la conspiration entre personnes pour forcer un avantage financier d'une

## Analyse

- organisation privée au détriment d'une autre ;
  - La création institutionnalisée de groupements élitistes.
12. Rien ne nous empêche de penser que l'électricien historique ait directement ou indirectement influencé cette démarche auprès des pouvoirs publics ou inversement, que les pouvoirs publics influencent l'électricien historique:
- Le fait de publier ces articles avant la libéralisation a comme intention de donner à l'opérateur historique l'occasion de se préparer pour cette forme de concurrence ;
  - Une autre preuve concrète se trouve dans l'article de l'Avenir du Luxembourg dans la première colonne, dernier paragraphe, il y a marqué «Quelques initiatives ont déjà vu le jour. C'est ainsi que les chambres de commerce de Liège et Verviers ont mis en place d'un service d'achat groupé d'électricité. Avec succès puisque les négociations ont déjà permis d'engranger une économie de l'ordre de 10 % sur le total de la facture. (...) Cette expérience est en cours de généralisation dans les autres chambres de commerce et d'industrie wallonne» ;
  - S'il s'avère que « l'expert » est la même personne que je connais, alors je sais aussi que l'électricien historique Electrabel est son plus grand client. Dans ce cas là, il y a un conflit d'intérêt.

Qu'Electrabel soit concernée dans cette histoire ou pas, ils auront du mal à le prouver.

### En guise de conclusion :

Ce projet est peu admirable par le simple fait que la démarche du groupement d'achat d'électricité n'offre aucun contrat avantageux pour personne, y inclus les organisateurs de ce projet. Il y a dans ce rapport suffisamment de points qui montrent comment certaines limites d'éthique ont été transgressées. Il est d'ailleurs curieux que personne ne s'en soit aperçu en ce moment. Il n'y a pas eu de polémique à ce sujet, et les autres partis politiques n'ont pas encore réagi là-dessus non plus. Pourtant, ils ont trois gouvernements dans ce pays. Même la presse n'a pas critiqué cette démarche. Personne ne bouge aujourd'hui, sauf la personne qui comprend le concept correctement.

Les organisateurs du projet d'achat groupé de l'électricité ont privilégié l'homme invisible. Son défi sera de montrer comment il peut maîtriser les paramètres imposés par les règles du commerce, cités ci-dessus. L'heure de vérité sonnera pour ses capacités de résoudre les questions posées. S'il sait s'imaginer une solution pour éviter tous les obstacles et pour s'en sortir, alors, il aura prouvé qu'il est un véritable professionnel (en matière d'achat coopératif) . S'il est incapable de trouver la solution par lui-même, il ira certainement chercher l'expertise chez la personne qui lui a transmis les idées brutes.

En mars 2005, il était avisé des aspects illégaux de ce système sans lui révéler les configurations qui changent la donne. Malgré les avertissements, il a quand même procédé à suggérer le projet aux autres (sans demander aucune autorisation aux propriétaires des idées). Il a agi en toute connaissance de cause.

Sans doute, c'est lui qui se profile comme « l'expert » dans cette histoire, parce qu'il pense que ses connaissances en énergie électrique et nucléaire lui seront utiles. Malheureusement, cette nouvelle activité exige une différente configuration mentale et de nouveaux réflexes, peu importe le secteur.

---o\*\*\*o---