

Chaire **Phénix** 
Grandes entreprises d'avenir

Quand Casino se diversifie dans l'énergie renouvelable grâce au numérique

par

Otmane Hajji

Président de GreenYellow (groupe Casino)

Lorsqu'en 2007, un jeune cadre pique l'intérêt du patron du groupe Casino, il est loin de se douter de l'aventure entrepreneuriale qui s'ensuivra. Il était en effet difficile d'imaginer que la filiale GreenYellow, créée à la suite d'un pitch visant à réduire de 100 millions d'euros par an la facture énergétique du Groupe, serait, treize ans plus tard, présente sur tous les continents, dans 17 pays, et forte de 300 ingénieurs. Sa mission est d'aider de nombreuses entreprises et collectivités locales à consommer mieux et moins une énergie verte et locale produite sur leurs propres infrastructures (toitures, parking...). Parmi les nombreux ingrédients de cette diversification réussie, le big data et l'intelligence artificielle ont permis à un acteur complètement étranger au métier de l'énergie de proposer à ses clients des solutions concrètes et dupliques en matière d'économie et de transition énergétique vertueuse.

Compte rendu du débat du 18 janvier 2021, rédigé par Pascal Lefebvre,
en partenariat avec l'École de Paris du management.

Ce cas illustre les indices de la grille de lecture des transformations des grandes entreprises
n° 1 – Redynamiser l'esprit entrepreneurial (Corporate Entrepreneurship),
n° 11 – Répondre aux nouvelles attentes sociales (ESG...) sources de croissance
et n° 12 – Pratiquer le rebond stratégique au-delà de ses bases historiques.

Exposé de Otmane Hajji

Fondé en 1898, à Saint-Étienne, par Geoffroy Guichard, le groupe Casino s'est longtemps développé dans le domaine de la distribution alimentaire, en se montrant par ailleurs toujours très avant-gardiste sur toutes les tendances émergentes. Aujourd'hui, via Cdiscount, le Groupe est devenu un leader de l'e-commerce en France et la crise sanitaire actuelle a confirmé le bien-fondé de son investissement précoce dans ce domaine. Casino est aussi très en pointe dans la digitalisation, domaine dans lequel sont impliqués tous les acteurs du monde de la grande distribution.

Le groupe Casino s'est également diversifié dans une logique de transition écologique et énergétique, en considérant que celle-ci n'est plus seulement l'affaire de quelques grands énergéticiens, mais qu'elle nous concerne tous, entreprises, collectivités ou simples citoyens, face à l'urgence liée au réchauffement climatique.

Dès 2007, Casino a donc souhaité, dans une logique de compétitivité, réduire sa facture énergétique, principalement électrique, dont le montant dépassait alors les 400 millions d'euros par an. La prise de conscience écologique de nos clients nous poussait également vers une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ambitieuse. Casino a donc fait le pari d'être pionnier en agissant sur l'impact de son activité sur l'environnement, d'autant que, en amont du commerce alimentaire, cet impact, lié à la production agricole et à la logistique, s'avère particulièrement fort. Dès lors, Casino a affiché l'ambition d'une trajectoire carbone exemplaire, désormais récompensée par sa place de numéro un des distributeurs en matière de protection de l'environnement et de RSE.

Par ailleurs, l'activité de distribution requiert des surfaces importantes, qui représentent pour le Groupe plus de 1,5 million de mètres carrés de toitures et 300 000 places de parking pour l'accueil des clients. Très vite, s'est posée la question de la valorisation de ce patrimoine immobilier, traditionnellement géré par des sociétés foncières immobilières. Nos magasins étant majoritairement implantés dans le sud de la France, dans les DOM et en Amérique Latine, ils bénéficient de conditions d'ensoleillement particulièrement favorables. Il était donc pertinent de se demander si ces espaces, de toute façon perdus pour l'environnement, ne pouvaient pas être utilisés pour capter l'énergie solaire et produire une électricité renouvelable sur son lieu de consommation. Ainsi, est née l'aventure GreenYellow.

Pour nous engager dans ces métiers émergents, vaste domaine inexploré, y compris par les énergéticiens classiques, il nous a fallu une certaine dose d'audace et d'esprit entrepreneurial. En 2007, alors que nous installions des centrales solaires ou des ombrières photovoltaïques dans nos magasins, beaucoup de gens s'interrogeaient sur le bien-fondé de nos ambitions. Aujourd'hui, la trajectoire suivie par le Groupe à travers GreenYellow est reconnue par tous les acteurs qui souhaitent, eux aussi, réduire leur facture et leur impact environnemental, tout en étant étroitement associés à ces démarches de changement dans une position de "consomm-acteur".

Les trois leviers de la transition

Une décentralisation du monde de l'énergie

Tout est parti du projet d'implantation, en 2007, de panneaux photovoltaïques sur la toiture de notre supermarché de Saint-Laurent-des-Arbres, dans le Gard. La production locale d'énergie renouvelable consommée in situ nous apparaissait comme une piste de développement prometteuse, d'autant qu'elle n'intéressait guère les grands énergéticiens, historiquement tournés vers la production massive et centralisée, ainsi que vers la gestion d'un réseau physique de distribution.

Si installer une centrale solaire sur un toit nécessite une compétence technique dans les métiers de l'énergie, cela requiert également des compétences immobilières, en matière de structure des bâtiments, et des compétences

organisationnelles et relationnelles particulières pour installer et maintenir de telles infrastructures dans des magasins qui doivent rester ouverts au public.

Le souci d'une transition écologique efficace n'est pas l'apanage des pays développés. La prise de conscience est désormais internationale et, pour y répondre, GreenYellow s'est internationalisé, en s'installant d'abord en Amérique Latine où, depuis 2012, le Groupe est très présent, puis dans l'Océan Indien, en Asie du Sud-Est et en Afrique. Pour nous, cette thématique est essentielle dès lors que les infrastructures des pays concernés sont plus fragiles que celles des pays développés.

Une efficacité énergétique accrue

La transition écologique ne se résume pas au développement des énergies renouvelables. Chaque pays a aujourd'hui bien compris que l'élaboration d'un mix de productions qui optimise ses propres capacités ne suffira pas. Il faut y associer d'autres actions, liées à la consommation. La consommation locale, qui évite les transports coûteux, et surtout les économies de consommation sont des éléments clés. Le kilowattheure le plus rentable et le plus écologique est celui que l'on ne consomme pas, loin devant tous les autres. Ainsi, la simple mise en place de portes sur les meubles froids, pour laquelle Casino a été précurseur, réduit de 50 % le besoin énergétique d'un hypermarché, sachant que le froid alimentaire représentait 60 % de sa consommation passée. Concrètement, le groupe Casino a réduit sa facture d'énergie de 80 millions d'euros via un déploiement massif d'investissements dans ses hypermarchés. Une des grandes surfaces du Groupe a ainsi réduit de 30 %, du jour au lendemain, sa facture énergétique, sans que ses clients ne perçoivent la moindre différence.

Aujourd'hui, sur le marché, nous disposons de solutions qui nous permettent d'accélérer la transition chez nos clients. Par exemple, grâce aux LED (diodes électroluminescentes) – qui ont révolutionné le monde de l'éclairage –, nous pouvons diminuer de 50 à 70 % la consommation d'énergie, pour une performance égale à celle des solutions classiques. Ainsi, nous sollicitons tous les leviers de l'optimisation et de la régularisation des systèmes énergétiques, et la digitalisation y tient un rôle primordial. Il n'y a guère longtemps, il était parfaitement inconcevable de piloter via un smartphone des milliers d'installations partout dans le monde et d'avoir des indicateurs clés de performance (KPI) permettant d'agir, en temps réel, sur une multitude de solutions. L'arrivée du numérique nous a permis de franchir cette barrière et de décentraliser ces pratiques en les diffusant à l'échelle du site, de l'entreprise ou de la région concernés.

Une innovation constante

Enfin, dans un monde des affaires en pleine évolution, nous sommes convaincus des vertus des partenariats stratégiques. Nous en avons donc signé un avec ENGIE, en 2018, en créant Réservoir Sun, une joint-venture à parité. Cela permet d'unir les forces d'un groupe parmi les dix plus grands mondiaux, avec son histoire, ses clients et son savoir-faire, et celles d'une entreprise agile, qui apporte sa vision d'un monde décentralisé et de l'autoconsommation énergétique. Réservoir Sun s'impose aujourd'hui comme l'acteur de référence de l'autoconsommation en France en déployant ses solutions locales chez ses clients. Avec ENGIE, nous avons parié sur des projets de moins d'1 mégawatt, soit des centrales de moins de 5 000 mètres carrés de panneaux solaires, ce qui correspond aux besoins du monde de la logistique, de la distribution, alimentaire ou non, du secteur hospitalier, etc. De telles installations permettent à nos clients de devenir des acteurs de la transition écologique en bénéficiant de moyens de production qui leur sont propres, tout en gardant la visibilité sur ce que nous mettons en œuvre chez eux.

Le terme *transition* porte en lui la notion d'étapes successives. Dans ce cadre, l'innovation joue un rôle prépondérant. La mobilité électrique, qui est pour nous un sujet important, l'illustre. Ainsi, en 2019, nous avons signé un partenariat avec le fonds d'investissement Meridiam et sa filiale Allego, afin de déployer en France le réseau de bornes de recharge ultrarapides qui puisse accompagner l'arrivée massive des véhicules électriques. Aujourd'hui, le parc français compte plus de 250 000 bornes et nous en prévoyons plus d'1 million dans les deux années à venir. L'infrastructure électrique nécessaire pour accompagner ce développement repose

donc sur une innovation importante, grâce à des bornes haute puissance de 300 kilowatts par unité, permettant, sur nos parkings, la recharge complète des batteries en moins de dix minutes.

Notre vision de la transition écologique repose donc sur trois leviers : une décentralisation du monde de l'énergie; une efficacité énergétique accrue; une innovation constante. Nous avons vécu jusqu'ici dans un monde où la vente de l'énergie est assurée par de grands acteurs dont la stratégie n'est clairement pas la nôtre. Néanmoins, plutôt que de cultiver une opposition entre ces schémas, il s'agit, pour nous et nos clients, d'agir sur ces différents leviers afin que l'inflexion de leur trajectoire carbone devienne une réalité et accélère ainsi la transition écologique.

Une approche puissante

Nombreux sont ceux qui pensent encore que cette transition est une source de coûts supplémentaires et qu'elle représente un frein à la compétitivité de leur entreprise. C'est pourtant l'exact contraire que nous démontrons et qui a convaincu de multiples entreprises et collectivités. Pour GreenYellow, la transition écologique doit avoir sur les entreprises un impact autant économique qu'environnemental. Ainsi, nous avons récemment concrétisé, pour des opérateurs asiatiques, une offre de kilowattheures solaires 50% moins chers que ceux qu'ils consommaient via leur réseau national local.

Cette transition écologique nécessite des investissements importants. GreenYellow a ainsi investi plus d'1,2 milliard d'euros chez ses clients. Nous ne souhaitons pas laisser au bord du chemin des clients potentiels qui n'auraient pas la capacité d'investir seuls dans cette transition ou dont les investissements stratégiques dans leur cœur de métier les empêcheraient d'y allouer les moyens nécessaires. Nous considérant comme leurs alliés dans leur démarche, nous investissons à leur place dans toutes leurs installations contribuant à leur efficacité énergétique. En réalité, le client ne se soucie plus obligatoirement d'être propriétaire de l'éclairage de son magasin, mais, en revanche, il veut garder la même intensité lumineuse dans ses rayons; de même, il ne souhaite pas investir dans une nouvelle chaudière ou une climatisation, mais veut garantir une température constante de 21 degrés Celsius à ses clients. Il ne veut désormais payer que le service qui lui assure l'utilité qu'il recherche.

Cette approche, selon laquelle GreenYellow porte l'investissement en lieu et place de son client, est très puissante, car elle implique que nous prenions en charge le risque de la conception et de la performance de l'installation. Notre client est donc préservé, l'expérience montrant que ceux qui s'aventurent seuls dans une telle transition ne le font généralement pas de la façon la plus adéquate. En effet, lorsque vous êtes un acteur du *retail* ou de la logistique, vous n'avez en général ni les compétences métiers requises ni l'expertise en matière de gestion d'actifs dans le renouvelable. Dans la pratique, notre investissement est remboursé au fil des économies réalisées par notre client qui s'engage contractuellement à nous en rétrocéder une part. Cette approche nous paraît optimale pour garantir la massification et l'accélération de la transition écologique.

Une plateforme unique de solutions

La problématique de la transition énergétique est relativement similaire dans tous les pays où GreenYellow est présente, car, bien que les mix énergétiques et l'état de développement des infrastructures soient différents, les finalités recherchées par les clients sont les mêmes : une meilleure trajectoire carbone et une baisse des charges d'exploitation. Ce second point est important, particulièrement dans le monde du *retail* alimentaire français, très concurrentiel, dont les parts de marché sont figées et la croissance du chiffre d'affaires quasi nulle, mais pour lequel les charges énergétiques croissent de 5 à 10% par an. La plupart des groupes qui s'engagent dans une transition écologique ne le font donc en priorité que dans une logique de compétitivité, de baisse de coûts et de durabilité de leur modèle.

La transition écologique est multidimensionnelle et multimétier, donc complexe pour nos clients. Avec une plateforme unique de solutions, nous leur apportons tout le potentiel des solutions énergétiques actuelles tout en leur simplifiant la vie.

Dans le cadre de cette transition, produire de l'énergie localement devient l'un des leviers les plus importants pour rééquilibrer le mix énergétique. On peut invoquer de grands champs éoliens en mer, de vastes fermes solaires au sol, des puits de géothermie ou d'autres sources d'énergie centralisées, mais, pour le client final, le prix qu'il paie n'est jamais celui de l'énergie au sortir de la centrale, quelle qu'elle soit. Ce prix doit au moins être doublé, car s'y ajoutent les coûts de transport de l'énergie depuis son point de production éloigné, ceux de sa distribution et les diverses taxes. La logique de circuit court, réactivée par la crise liée à la Covid-19, prend tout son sens quand l'énergie est produite localement sur son toit, son parking ou son bassin de rétention – à la surface duquel nous pouvons maintenant installer une centrale solaire flottante. Ces surfaces, déjà perdues pour la nature, peuvent donc contribuer à développer, sans conflit d'usage, la production d'une énergie propre consommée sur place.

Le monde de l'énergie se complexifie grandement, en particulier depuis l'ouverture du marché à la concurrence. En France, jusque récemment, il n'existait qu'un seul fournisseur d'électricité et qu'une seule offre tarifaire. Désormais, le particulier peut se tourner vers 28 fournisseurs différents et les entreprises doivent élaborer des stratégies de couverture de leurs besoins énergétiques estimés pour les années n+1 et n+2, afin d'acheter aujourd'hui, sur le marché et aux meilleures conditions, l'énergie dont elles auront alors besoin. Cette complexité croissante requiert de multiples services associés, via l'utilisation des datas, le monitoring et la prédition des consommations à partir de l'IA.

L'efficacité énergétique est également un levier crucial et on pourrait s'étonner que les entreprises n'aient pas déjà pris à bras-le-corps des mesures drastiques en ce sens. De multiples réglementations visent pourtant à ce que les nouvelles constructions soient désormais moins énergivores, mais ces dernières représentent moins de 1 % du parc existant et l'effet de ces mesures reste beaucoup trop marginal. Il est donc impératif d'investir sur les 99 % restants, avec des solutions adaptées à ces bâtiments qui ont une durée de vie de plusieurs dizaines d'années.

Notre métier consiste à traquer ces gisements d'économies et, chose tout aussi importante, à suivre leur évolution dans le temps, de nombreux nouveaux entrants omettant, une fois leur installation solaire réalisée, de mettre en place un monitoring quotidien. Vendre des produits alimentaires et gérer une centrale solaire sont, en effet, deux métiers bien distincts et l'arbitrage entre leurs priorités respectives, s'il est le fait du seul directeur de l'hypermarché, se fera toujours en faveur de son business de base. Cela conduit rapidement à ne plus obtenir de la centrale les économies escomptées. Confier ce soin à un spécialiste apparaît ainsi être l'approche la plus rationnelle pour le client, et ce, d'autant que cet expert porte le risque de l'investissement initial.

La mobilité électrique sera l'un des axes porteurs d'une transformation massive des modes de transport et son impact sera conséquent sur les besoins énergétiques des pays. Il nous est donc paru pertinent de réfléchir sur les interactions entre cette mobilité et l'utilisation de sites de stationnement équipés de bornes de recharge. En effet, la croissance du parc d'automobiles électriques va constituer une réserve de batteries utilisables par le réseau électrique en fonction de ses besoins, leur énergie étant disponible non seulement pour le véhicule lorsqu'il circule, mais aussi pour le réseau, qui peut puiser l'énergie dans la batterie, lors d'un pic de consommation par exemple, dès lors que le véhicule en stationnement est connecté aux bornes de recharge.

Derrière ce monde de la transition énergétique, existe tout un gisement de leviers qu'il faut savoir activer conjointement. L'optimisation finale attendue par le client dans le cadre de sa transition écologique requiert le déploiement harmonieux d'un ensemble de solutions. Lorsqu'un *pure player* de l'énergie solaire photovoltaïque s'adresse à un client, il omet forcément de s'intéresser à son gisement de ressources, le plus souvent méconnu de ce dernier, et il dimensionne l'installation demandée sur la base de la consommation actuelle du site. Si, quelques années plus tard, ce même client, prenant enfin conscience de l'existence de ces gisements et du mauvais dimensionnement de son installation, s'adresse à nous pour la corriger, cela nous sera souvent impossible.

Ce cas de figure met en évidence le besoin d'une collaboration étroite et précoce entre des acteurs qui doivent avoir des intérêts aussi alignés que possible pour atteindre un optimum entre les kilowattheures non consommés, les plus intéressants, les kilowattheures produits localement et le solde acheté sur le réseau au mieux-disant.

Tous les métiers mobilisés sont bien connus et, pour chacun de ces secteurs, nous possédons en France des champions nationaux ou internationaux que GreenYellow a vocation à faire travailler ensemble. Ce qui nous le permet, c'est l'agilité, notre qualité principale. Elle est en effet l'alpha et l'oméga de notre business parce qu'elle est requise dans tous les domaines et que, grâce à elle, nous répondons rapidement aux attentes de nos clients. Il y a aujourd'hui beaucoup de *cross selling* (vente additionnelle) entre ces différents métiers et cela nous semble être très souhaitable.

Quelques éléments chiffrés

Nous comptons plus de 700 clients dans le monde, de toutes tailles et de tous horizons, avec lesquels nous avons déjà mis en œuvre cette approche. Nous avons développé pour eux plus de 335 mégawatts d'unités solaires photovoltaïques, ce qui représente plus de 1,7 million de mètres carrés de panneaux installés sur des toitures ou des parkings. Nos projets en cours représenteront à terme 550 mégawatts installés chez de nouveaux clients. Ce marché est en croissance exponentielle, de plus en plus d'entreprises décident de s'engager dans la transition énergétique.

Dans le monde, nous gérons plus de 3 000 contrats de performance énergétique. Il nous serait impossible d'opérer ces contrats si nous n'avions pas la faculté de le faire à distance, grâce aux outils digitaux de monitoring et à l'intelligence artificielle. Ce sont ainsi plus de 250 000 tonnes de CO₂ qui ne sont plus émises et 85 millions d'euros d'économies qui sont réalisées.

Dans cette transition, les enjeux de GreenYellow sont organisationnels et managériaux. Nous étions 3 collaborateurs en 2007 et nous sommes désormais plus de 550 à travers le monde. Nous avons recruté nos collaborateurs pour leurs compétences, que l'on trouve le plus souvent en dehors du monde de la grande distribution. Pour être dimensionnés au plus juste et être au plus près de nos clients, nous avons joué la carte de la décentralisation. Pour cela, toujours dans un souci d'agilité, nous avons largement autonomisé les *business units* que nous avons créées dans les pays où nous intervenons, afin que nos clients puissent être accompagnés sans délai dans leur projet.

En 2018, nous avons ouvert notre capital pour pouvoir accélérer notre développement. C'est ainsi que Bpifrance et le fond Tikehau Capital nous ont apporté plus de 150 millions d'euros de fonds propres contre 25 % de notre capital. Ces fonds propres nous permettront d'investir plus d'1 milliard d'euros dans les deux ou trois prochaines années pour rester à la hauteur des attentes de nos clients.

La crise sanitaire actuelle a révélé la fragilité générale de nos *business models* et de nos écosystèmes, et elle n'est pourtant qu'un signe avant-coureur d'une crise climatique dont les impacts seront d'une toute autre ampleur. C'est dans les dix prochaines années que se jouera notre capacité à respecter la trajectoire soutenable des fameux 2 degrés Celsius. Contribuer à atteindre cet objectif vital est notre raison d'être.

Les piliers de notre développement

Notre stratégie de développement repose sur quatre grands piliers.

L'internationalisation

La transition écologique et le réchauffement climatique n'ont pas de frontières, et le fait d'être un acteur qui agit sur 4 continents, dans 17 pays différents et avec une masse critique importante – puisque nous intervenons sur des zones regroupant plus d'un milliard d'habitants – est crucial pour nous. Nous sommes désormais une référence sur ces marchés et nous entendons bien poursuivre notre internationalisation dans les prochaines années.

Les partenariats stratégiques

Nous sommes ensuite convaincus que ce business ne se fait ni seul ni en opposition avec les autres acteurs. C'est pourquoi nous avons noué des partenariats stratégiques, entre autres à Madagascar ou au Brésil, et nous souhaitons les consolider.

Les innovations

La transition énergétique est en perpétuelle évolution et les solutions techniques émergent au fur et à mesure des innovations. Être attentif à tout ce qui émerge dans ce domaine est donc essentiel dans notre stratégie. L'apparition de l'éclairage par LED a ainsi considérablement multiplié nos leviers d'action.

Des solutions différenciées

La stratégie de la plupart des nouveaux énergéticiens est prioritairement tournée vers le réseau, dans lequel ils déversent leur production à tarif garanti. Une telle pratique, rentable aujourd'hui, ne les prédispose pas à la connaissance fine de leurs clients et de leurs attentes qui nous semble indispensable à terme. À l'opposé, notre ambition est d'être le partenaire des clients finaux, ce qui est plus complexe. En effet, la notion de transition écologique ne sera pas forcément perçue de la même façon par un *retailer*, un industriel ou un logisticien. Leurs enjeux de compétitivité, réglementaires ou stratégiques, sont propres à chacun de ces secteurs. En conséquence, les solutions que nous proposons à nos clients sont évidemment différenciées, pour être le plus possible en adéquation avec leurs besoins.

GreenYellow, un acteur de référence

GreenYellow ne serait ainsi jamais devenu l'acteur de référence qu'il est aujourd'hui si l'arrivée récente du digital dans le secteur de l'énergie ne nous avait pas donné la faculté de déployer massivement nos solutions diffuses et celle de pouvoir les piloter à distance et de manière centralisée.

GreenYellow a toujours eu pour vocation de développer ses offres auprès des entreprises et des collectivités, celles-ci ayant un rôle déterminant à jouer dans cette transition écologique. Désormais nous nous tournons également vers les consommateurs individuels qui sont tout aussi demandeurs de solutions innovantes adaptées à leurs besoins. Sur la base de notre activité dans le monde du *B2B*, une ramification plus modeste s'est ainsi développée dans celui du *B2C*.

Avec l'arrivée massive de la domotique, des bâtiments intelligents, de l'autoconsommation solaire, etc., tous nos métiers doivent pouvoir se développer à cette plus petite échelle, car nous souhaitons devenir l'acteur qui accompagnera le client individuel final dans cette démarche. Pour cela, nous nous appuyons désormais sur Cdiscount et ses 20 millions de visiteurs uniques par mois, ce qui nous offre une audience exceptionnelle et fait entrer le e-commerce dans le monde de l'énergie.

Un acteur singulier

Un intervenant : *Êtes-vous un industriel qui fabrique, une plateforme qui met en relation, un architecte, un investisseur ou un optimisateur?*

Otmane Hajji : Nous ne sommes pas un industriel de l'amont, car nous n'avons pas vocation à développer des techniques innovantes. Nous disposons de l'ingénierie interne nécessaire pour concevoir, développer et déployer des solutions via un écosystème d'installateurs. Nous pouvons ensuite les mettre en œuvre parce que nos équipes d'exploitation suivent l'ensemble des investissements réalisés par GreenYellow. Les actifs installés chez nos clients nous appartiennent et nos clients en bénéficient via un cahier des charges précisément défini et une obligation contractuelle de résultats qui nous incombe. Nous sommes, de surcroît et pour les besoins résiduels qui débordent de l'autoconsommation, une courroie de transmission entre les opérateurs, d'un côté, et des clients finaux de l'autre.

Très clairement, nous nous définissons comme étant des agrégateurs de solutions, vision que nous partageons avec beaucoup d'entreprises aujourd'hui. Entre l'installation d'une centrale solaire chez le client, la réduction de ses dépenses et la recherche de l'efficacité énergétique optimale, nous sommes un architecte devant articuler des solutions et des contraintes dans un ensemble à la fois cohérent et adéquat aux spécificités du client. Nous sommes au cœur de l'innovation et nous sommes très attentifs à tout ce qui émerge sur le marché, car, bien que nous ne soyons pas un acteur de la R&D, nous utilisons l'ensemble de ces innovations.

Bien évidemment, quand nous devons investir 1 milliard d'euros chez nos clients, le fait que les solutions que nous proposons aient un *track record*, soient vérifiées, validées et pérennes, sont des éléments cruciaux dans nos relations avec les banques. L'agrégation des solutions est donc bien présente dans l'ADN de GreenYellow depuis son origine.

Int. : *Vous considérez-vous comme une entreprise de la Tech?*

O. H. : Notre activité serait tout simplement impossible sans le digital. La première chose que nous demandons à nos clients est de nous communiquer leurs courbes de charge, c'est-à-dire leur consommation instantanée, mesurée à intervalles réguliers à divers moments de la journée, du mois ou de l'année. Ensuite, nos algorithmes et notre savoir-faire nous permettent, via cette courbe de charge et en fonction du secteur d'activité du client, de déterminer si sa consommation est normale ou pas. Dès ce stade, et avant même de rencontrer le client, nous sommes en mesure de repérer les gisements d'économie d'énergie sur lesquels nous pourrons intervenir.

Par la suite, nous réalisons des audits énergétiques sur place afin de pouvoir affiner ce pré-diagnostic et identifier les logiques qui président à cette situation, avant de définir le plan d'action devant permettre la réduction de la consommation. Tout cela relève de la gestion des big data, qui sont une matière première préexistante qu'il s'agit pour nous de faire parler grâce à l'important *track record* que nous avons développé depuis plus de quinze ans.

Int. : *Êtes-vous le seul acteur à être aussi singulier?*

O. H. : Quand vous implantiez une installation solaire chez un client, quantité de questions se posent, telles que celle concernant l'adéquation entre le moment où l'électricité est produite et celui où le client la consomme. C'est cette expertise à la fois technique et, surtout, opérationnelle qui est le vrai savoir-faire de GreenYellow. Sur chacun de nos grands leviers, production d'énergie renouvelable, efficacité énergétique et services à l'énergie, nous avons bien évidemment des concurrents. Les grands opérateurs du monde de l'énergie souhaitent s'orienter vers une approche transversale analogue à la nôtre, sans pourtant y être tout à fait parvenus à ce jour. Ils savent le faire pour des projets d'1 gigawatt, mais ils ne savent pas encore le faire pour 1 000 projets d'1 mégawatt. La particularité de GreenYellow est d'avoir démontré la pertinence du déploiement à grande échelle de solutions hyper locales adaptées aux vrais besoins des clients.

Un engagement réel et durable

Christophe Deshayes (animateur du séminaire) : *Vous faites un peu ce que fait un facilities manager dans l'informatique en rachetant les infrastructures SI à une entreprise pour les opérer lui-même plus efficacement et en lui facturant ensuite ce service qui comprend la location de longue durée desdites infrastructures. Dans votre cas, la différence majeure est que votre client ne possède pas déjà l'actif dont il a besoin et que vous proposez d'investir à sa place en échange d'un contrat fermé courant sur de nombreuses années. Vos clients n'hésitent-ils pas à s'engager à aussi long terme ?*

O. H. : À la différence des *facilities managers* que vous évoquez, GreenYellow investit considérablement plus dans chacune des solutions mises en œuvre chez ses clients et, surtout, porte dans le temps long l'intégralité du risque de conception, de réalisation et d'opérabilité de la solution. En retour, la seule chose que nous demandons à nos clients est qu'ils soient prêts à s'engager réellement et durablement dans cette transformation en profondeur de leur entreprise, engagement qui s'inscrit dans la logique de la transition écologique. S'ils le sont, un engagement à long terme avec nous ne leur fera pas peur. Par ailleurs, nous leur garantissons contractuellement que le prix auquel nous leur vendrons le kilowattheure produit dans le cadre de cette solution décentralisée sera toujours moins cher que le prix de celui acheté sur le réseau. Il ne peut donc y avoir de distorsion du modèle économique qui léserait à terme le client final, ce qui n'est pas toujours le cas dans les modèles du *facilities management*.

Int. : *Comment vous rétribuez-vous ?*

O. H. : Nous partons d'une situation où le client consomme tant de kilowattheures à tel prix. Le modèle économique des industriels du secteur repose généralement sur une durée contractuelle d'amortissement rapide de l'actif installé chez leur client, durant laquelle ils se remboursent en captant la totalité des économies réalisées par leur client. À terme, celui-ci devient pleinement propriétaire de l'installation et peut alors seulement commencer à en retirer le profit escompté. À l'inverse de ce que nous faisons, ces industriels ne s'engagent pas sur la performance de leur technologie dans le temps long et ils n'impliquent pas économiquement leur client dès le premier jour. Or, celui-ci est toujours dans une logique d'économies immédiates.

Pour notre part, quand nous garantissons à un client une réduction de 30 % de sa facture énergétique, typiquement dans le cadre d'un contrat de huit ans, nous lui demandons, en contrepartie, que la moitié de la valeur des économies substantielles qu'il réalise ainsi chaque année nous revienne. Cela nous sert à rentabiliser l'investissement et à opérer les actifs, le tout dans une optique de longue durée.

Dans certains cas, parce que le client peut avoir un besoin immédiat de financement pour développer sans attendre son business sur d'autres thématiques, nous lui offrons même de lui signer immédiatement un chèque d'avance correspondant au montant global des économies lui revenant sur cette période telles que nous lui avons contractuellement garanties.

Une activité très financière

Int. : *Quand Casino a-t-il décidé de se lancer dans l'aventure intrapreneuriale GreenYellow ?*

O. H. : En 2007, le Premier ministre, Dominique de Villepin, impressionné par le développement de l'Allemagne dans les énergies solaires, décide d'aider les entreprises françaises du secteur, via un accompagnement de l'État et un tarif de rachat très favorable de l'électricité ainsi produite par un acheteur unique, EDF. Cela donnait à ces acteurs l'opportunité de développer une production électrique locale rentable. À cette époque, Casino est non seulement un distributeur, mais également une société foncière qui a la chance de détenir un patrimoine immobilier très présent dans le sud de la France et dont les toits et les parkings n'attendent que d'être équipés de panneaux solaires. La question s'est alors posée de savoir si nous continuions notre métier de gestionnaire d'une société foncière dans une logique de valorisation de ce patrimoine en sous-traitant la partie opérationnelle à des acteurs du monde de l'énergie, ou si nous en faisions l'un de nos nouveaux métiers. En tant que sous-directeur de cette société foncière, je devais répondre à cette question et c'est cette seconde option que j'ai poussée. En 2007, quand le marché est né, l'ensemble des opérateurs historiques n'avaient que quelques années d'expérience dans le solaire, voire, comme nous, n'en avaient aucune. Nous avons pensé que nous avions,

au sein de Casino, un savoir-faire suffisant pour acquérir l'expertise technique nécessaire et nous avons saisi cette opportunité. En effet, en regardant le modèle économique de ces actifs solaires, nous nous sommes rendu compte qu'une fois l'investissement de départ réalisé, il générait des flux récurrents ressemblant à des loyers indexés dans le temps, *business model* qui nous était familier. De plus, les grands acteurs rechignaient à s'investir dans des projets de petite taille, qui créent des problématiques de relation au client final, étrangères à leur ADN, mais qui, en revanche, nous sont familières.

Int. : *Quelle part le groupe Casino représente-t-il dans votre activité?*

O. H. : Il représentait 70% de notre activité au début, mais n'est plus aujourd'hui que de 10%. Casino a, dès le début, voulu que nous soyons une société indépendante et non un simple service dédié au seul Groupe. Si nous fonctionnons comme une *business unit*, nous appliquons cependant les mêmes règles avec notre maison mère et ses filiales qu'avec tous nos autres clients. Nous avons, par exemple, développé un lien particulier avec Monoprix, que nous accompagnons aussi dans le déploiement de sa stratégie RSE, en particulier pour les volets efficacité énergétique et indicateurs de performance.

Int. : *La finance de marché joue-t-elle un rôle dans votre modèle?*

O. H. : Le monde de la transition écologique est un monde d'infrastructures dont le financement ressemble à celui d'autres grands équipements, comme les autoroutes, les barrages, etc. Ce sont des investissements de long terme, avec des flux récurrents visibles et présentant peu de risques. Ces produits associent deux éléments. Le premier est une dette projet associée à l'actif, qui ne se nourrit que parce que cet actif et les flux qui en découlent sont avérés. Le second élément rejoint la thématique des *green bonds*, l'un des sujets sur lesquels nous travaillons afin d'accéder à de l'argent relativement bon marché pour financer ces actifs. Aujourd'hui, les technologies existantes permettent de générer de réelles économies et un important flux d'argent provient des plus de 300 fonds spécialisés qui veulent investir dans de tels actifs, résilients et à long terme, qui sont rares dans le monde. Tout l'enjeu est alors de bien savoir monitorer cet afflux d'argent, qui reste encore bon marché et qui constitue un puissant accélérateur de la transition écologique.

Int. : *Vous devez désormais valoir plus d'1 milliard d'euros. Le groupe Casino, bien que plutôt malmené en Bourse ces derniers temps, a donc une participation importante dans une licorne, ce qui le classe parmi les quelques "phénix" français, ces grands groupes qui se réinventent grâce au digital¹.*

O. H. : La dernière valorisation de GreenYellow, en 2020, le range effectivement dans la catégorie des licornes et en fait un actif de grande valeur pour le Groupe, en particulier vis-à-vis de ses créanciers. Faire partie de ce cercle très fermé, au-delà de la satisfaction personnelle que cela procure, n'a cependant jamais été pour nous une finalité. L'important est que cela accélère notre développement et ce qui nous rend fiers, c'est de voir la transition écologique se réaliser pour nos clients. Nous contribuons ainsi, pour notre modeste part, au bien-être de la planète.

Nous sommes une licorne, certes, mais nous avons vocation à aller bien au-delà. La valorisation des acteurs du renouvelable a explosé en 2020, jusqu'à parfois 30 fois leur EBITDA. Est-ce une bulle? Sans doute pas. Est-ce une survalorisation des acteurs qui ont pris de l'avance? Potentiellement, oui. À nous alors de garder notre avance!

1. Voir les travaux de la chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir, dédiée à l'étude des transformations des très grandes entreprises – www.chairephenix.org.

Otmane Hajji

Ingénieur diplômé de l'École polytechnique de Bruxelles et de l'École centrale Paris, il est président de GreenYellow, entreprise créée en 2007, au sein même du groupe Casino.

Il s'évertue, depuis plus de quatorze ans, à faciliter la transition énergétique de ses clients – entreprises et pouvoirs publics partout dans le monde – et à développer un nouveau modèle économique vertueux.

Pour toute reproduction totale ou partielle,
merci de nous contacter à l'adresse info@chairephenix.org.