

**Zeitschrift:** Energeia : Newsletter de l'Office fédéral de l'énergie  
**Herausgeber:** Office fédéral de l'énergie  
**Band:** - (2015)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Esprit d'entreprise sur un marché en mutation  
**Autor:** Thoma, Suzanne  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-643042>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Esprit d'entreprise sur un marché en mutation



La branche de l'énergie est confrontée à de grands défis: de nombreuses grandes entreprises d'approvisionnement énergétique (EAE) sont dans les chiffres rouges. Certaines installations de production d'électricité, et notamment les plus récentes, ont en effet perdu rapidement de la valeur récemment. La production d'électricité inclut la gestion de réseau mais aussi les activités de base de nombreux gros fournisseurs. Un commerce fructueux, de l'avis général, compte tenu de la permanence de la demande d'électricité.

La forte hausse de la part des énergies renouvelables dans la composition de l'électricité conduit cependant à des distorsions sur le marché. Comme ces énergies sont fortement subventionnées et prioritaires à l'injection dans le réseau, elles écartent progressivement du marché les centrales conventionnelles. Elles ont en outre contribué à la baisse du prix de l'électricité et à la disparition des pointes de prix en période de forte demande.

L'interaction du marché, de la régulation et de la politique est actuellement tout sauf profitable pour la branche de l'énergie. De

nombreuses entreprises mènent donc des programmes de réduction des coûts radicaux et suppriment des emplois. Ces mesures ne peuvent être efficaces qu'à court terme. Les conditions-cadres de l'approvisionnement énergétique étant peu favorables, les EAE sont contraintes de procéder à des changements à long terme. Il s'agit de réduire les risques à un minimum et d'identifier les opportunités.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour la stratégie des EAE? Le contexte n'incite pas à investir dans de grandes installations. Les nouvelles énergies renouvelables sont certes souhaitables mais dans la pratique, elles présentent des inconvénients tels que de longues procédures d'autorisation ainsi que la problématique du «pas chez moi». Lorsque la production d'électricité n'est plus rentable, le mandat d'approvisionnement devient un risque économique. En Suisse, il n'existe en principe pas de mandat d'approvisionnement impératif ancré dans la loi pour les fournisseurs d'énergie.

Il n'en reste pas moins que la sécurité de l'approvisionnement est un besoin pour la population que de nombreuses EAE s'employaient

jusqu'il y a peu à faire. Conformément à la loi sur l'approvisionnement en électricité, les gestionnaires de réseau de transport sont tenus de prendre les mesures nécessaires pour pouvoir livrer en tout temps aux utilisateurs finaux de leur réseau la quantité d'électricité demandée, dans la qualité nécessaire et à un tarif approprié. Ils peuvent le faire en produisant eux-mêmes de l'électricité ou en l'achetant sur le marché.

En raison des prix bas du marché, les clients profitent eux aussi du fait que l'électricité est achetée ailleurs. Mais cela ne peut pas être la panacée à long terme. Qu'arriverait-il si tous les acteurs du marché agissaient ainsi? Un approvisionnement durable peut-il se fonder sur une dépendance à l'égard des pays voisins? Faut-il remplacer le mandat d'approvisionnement par un mandat de prestations?

Un jour ou l'autre, la demande d'une flexibilité accrue referra son apparition sur le marché et il sera à nouveau intéressant de disposer de grandes centrales hydrauliques. En attendant, de nombreuses EAE doivent adapter leur stratégie: si la production d'électricité n'est plus rentable, ils doivent trouver autre chose. Pour la plupart d'entre elles, la solution sera de fournir des prestations de service «énergétiques».

La stratégie commerciale doit désormais être fondée sur la conception de solutions technologiques globales axées sur les besoins individuels des clients. De nombreuses EAE ont d'ores et déjà choisi cette option et changé leur portefeuille ainsi que leur organisation. Il s'agit désormais d'être davantage connus pour l'inventivité de nos collaborateurs que pour nos pylônes électriques et nos centrales!

Suzanne Thoma  
CEO, BKW AG

Extrait de l'ouvrage «Energie im Wandel», édité en 2014 par etv Energieverlag