

# Transformer une entreprise industrielle régulée : l'agilité du petit poucet

par

■ **Dominique Mockly** ■  
PDG de Teréga

## En bref

Bien que Teréga (anciennement TIGF) assure une mission de service public critique, cette société est peu connue du grand public. Cet opérateur de réseaux de gaz de taille intermédiaire gère 5 000 kilomètres de canalisations dans le Sud-Ouest de la France, à partir du bassin de Pau-Lacq, au service de quelques grands clients et selon un tarif régulé par l'État. Comment une entreprise de ce type peut-elle se transformer, transporter de nouveaux fluides dans ses canalisations (biogaz, hydrogène...), s'ouvrir à de nouveaux clients (producteurs de biomasse)? Quelle place le digital joue-t-il dans cette utilisation renouvelée d'infrastructures historiques? C'est toute l'aventure de Teréga : une transformation à bas bruit, innovante, entrepreneuriale et territoriale.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance du cycle La Transition énergétique.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation



### **Autres séances du cycle La Transition énergétique :**

#### **« Débat sur les voies de la transition énergétique »**

par Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE  
et Jean-Marc Jancovici, associé fondateur de Carbone 4,  
président de The Shift Project et professeur à Mines Paris – PSL

#### **« Mener une disruption systémique : le cas de l'hydrogène »**

par Michèle Azalbert, directrice générale de la *business unit* Hydrogène d'ENGIE

#### **« Transition énergétique : que peut-on attendre de l'État ? »**

par Cécile Duflot, directrice générale d'OXFAM France, ancienne ministre,  
Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE  
et Didier Houssin, ancien président d'IFP Énergies nouvelles, ancien directeur des politiques  
et des technologies énergétiques durables de l'Agence internationale de l'énergie

#### **« L'hydrogène sera-t-il un bon successeur aux énergies fossiles ? »**

par Philippe Haffner, président d'Haffner Energy,  
Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE  
et Henri Prévot, auteur de *Trop de pétrole ! Énergie fossile et réchauffement climatique*

#### **« L'hydrogène : nouvelle industrie, nouvelle économie »**

par Raphaël Schoentgen, fondateur et *CEO* de Hydrogen Advisors

#### **« Transition énergétique : peut-on développer une filière industrielle ? »**

par Aurélie Picart, déléguée générale du comité stratégique de filière Nouveaux systèmes énergétiques

#### **« L'électricité au cœur de notre futur bas carbone »**

par Yves Bamberger, ancien directeur d'EDF R&D, membre de l'Académie des technologies,  
coauteur de *L'électricité, au cœur de notre futur bas carbone*

#### **« Vers une pénurie d'électricité ? »**

par Patrice Geoffron, professeur au laboratoire d'économie de l'université Paris Dauphine-PSL  
Pierre Germain, partenaire fondateur d'E-CUBE Strategy Consultants  
et Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE

#### **« Les énergies renouvelables thermiques, grandes oubliées du mix énergétique français ? »**

par Alice Chougnat, cofondatrice et *CEO*, Geosophy  
et Jacques Goulpeau, directeur général et *CTO*, Geosophy



La société Gaz du Sud-Ouest a été créée en 1945. Lors de la fusion entre Elf Aquitaine et Total, elle a été intégrée sous l'acronyme TIGF (Total infrastructures gaz France). Quand le groupe a cédé ses infrastructures, l'entreprise a conservé ce nom qui signifiait désormais Transport infrastructures gaz France. En 2018, nous avons pris le nom de Teréga, composé à partir des mots *territoire*, *réseau* et *gaz*, afin d'évoquer à la fois notre métier d'opérateur d'infrastructures gazières et notre ancrage dans les territoires. Nous avons volontairement omis le *z* de *gaz*, car, dans l'esprit des gens, ce mot désigne essentiellement le méthane. Or, nous nous préparons à transporter, dans les prochaines années, différents types de gaz, notamment de l'hydrogène.

### Transport et stockage

Notre premier métier consiste à transporter d'importants volumes de gaz d'un point à l'autre du réseau, entre les grands expéditeurs et ceux qui consomment le gaz, notamment des industriels (119 postes de livraison) ou des réseaux de distribution publique (324 postes de livraison). Au total, nous travaillons pour 68 clients et nous gérons 5 000 kilomètres de canalisations, soit 16 % du réseau de transport de gaz national.

Notre deuxième grand métier est le stockage de gaz naturel pour répondre aux variations saisonnières de la demande et garantir la sécurité d'approvisionnement. Dans ce domaine, nous avons 27 clients et nous disposons de 2 sites de stockage souterrains en nappe aquifère, très proches l'un de l'autre, à Lussagnet (Landes) et Izaute (Gers). Avec 2,9 gigamètres cubes de volume disponible, ils représentent 26 % des capacités de stockage françaises.

Depuis 2018, l'activité de stockage est régulée, comme l'était déjà celle du transport. Notre chiffre d'affaires, qui s'élève à 460 millions d'euros (pour 661 collaborateurs), repose sur des tarifs fixés tous les quatre ans. En contrepartie, nous n'avons pas de compétiteur sur notre territoire, qui correspond au quart sud-ouest de la France.

Le réseau de Teréga comporte 2 interconnexions avec GRTgaz et 2 autres avec le réseau espagnol, ce qui nous permet de faire transiter le gaz vers le nord et l'est de la France ou vers le sud, dans un sens ou dans l'autre, en fonction des besoins.

Les deux grandes "artères" de notre réseau, qui nous permettent de recevoir le gaz en provenance des quatre terminaux GNL (gaz naturel liquéfié) français (Montoir-de-Bretagne, Dunkerque, Fos Tonkin et Fos Cavaou), se croisent à Lussagnet. Le fait que, contrairement à d'autres compagnies, nous assurons à la fois le transport et le stockage nous permet de répondre très rapidement aux besoins de nos clients.

Notre siège est situé à Pau, de même que l'activité de dispatching (commande, contrôle et équilibrage du gaz).

### Un plan stratégique pour faire face aux grandes transitions

J'ai rejoint l'entreprise en 2016, à un moment où la sortie du groupe Total était encore récente et où TIGF se cherchait un second souffle et devait se préparer à faire face aux grandes transitions, énergétique, sociétale et numérique. Notre changement de nom a coïncidé avec le lancement de notre plan stratégique, baptisé IMPACT 2025. Comme en témoigne notre nouvelle signature, *Le gaz, accélérateur d'avenir*, nous voulons nous positionner comme un accélérateur de la transition énergétique et comme un contributeur majeur au modèle énergétique de demain, dans lequel les différents gaz joueront un rôle clé. C'est pourquoi nous cherchons à aider les acteurs qui participent à la transition énergétique dans le domaine des gaz au sens large. En effet, si le ou les gaz ne font pas partie de la transition énergétique, notre réseau n'aura plus de valeur et n'existera plus. C'est donc un enjeu vital pour nous.