

## La nouvelle stratégie d'Engie

Dès 2013 GDF-SUEZ (devenue ENGIE depuis) avait décidé de devenir leader européen de la transition énergétique. En 2015, elle a élevé son niveau d'exigence à celui de leader mondial (les 2/3 de sa production électrique sont réalisés hors Europe).

Gérard Mestrallet a récemment déclaré « *Nous sommes dans un monde à bout de souffle, dont la gestion des ressources doit être profondément repensée* », rappelant qu'en parallèle s'opère une triple révolution : technologique, digitale, sociale et culturelle.

1. **technologique** : la barrière d'entrée dans le monde énergétique était autrefois très élevée (construction d'une centrale). Avec l'arrivée du voltaïque et de l'éolien elle est maintenant à la portée de toutes les bourses (panneaux solaires individuels) ce qui a encouragé l'arrivée de nombreux acteurs et a modifié l'organisation du marché qui est passé du très grand au très petit avec une modularité extrême. D'autre part les prix des énergies alternatives ont fondu (30 euros par MWh) les rendant concurrentielles, voire moins chères, que les solutions classiques (70 euros par MWh).
2. **digitale** : nos rapports avec notre environnement ont changés que ce soit à la maison, dans l'entreprise, avec les clients, .... Il est donc urgent de développer de nouveaux produits et services basés sur l'analyse de données, les maisons intelligentes, les villes de demain. Nous vivons un changement de paradigme. Le numérique permet d'imaginer des infrastructures radicalement différentes, beaucoup plus proches de la consommation, plus sobres et décarbonées. A l'intérieur de l'entreprise, le partage des savoirs grâce à Internet et aux réseaux sociaux met en cause la ligne hiérarchique où le « chef » n'est plus celui qui « sait » mais celui qui anime les équipes pour leur faire donner le meilleur d'elles même.
3. **sociale et culturelle** : depuis peu de temps, et en partie grâce à la COP21, la prise de conscience des contraintes climatiques est collective (politique, économique et population) et mondiale.

La combinaison de ces éléments externes a amené Engie à décider d'un **plan de transformation à 3 ans** s'appuyant sur 3 axes :

- **redessiner et simplifier le portefeuille** :
  - 15 Mds€ de rotation de portefeuille, en particulier en vendant des actifs de production très carbonés (centrales charbon),
  - 22 Mds€ d'investissements
  - en production d'électricité peu carbonée (solaire, éolien, gaz),
  - en infrastructures globales (distribution, transport et stockage de gaz, terminaux GNL),
  - en solutions intégrées pour les clients (efficacité énergétique, villes, renouvelable décentralisé, réseaux de chaleur et de froid),
- **investir pour le futur** : **1,5 Md€ pour les technologies émergentes et le digital**
  - déployer les innovations éprouvées (horizon 3 à 5 ans) : déploiement massif du solaire, production décentralisée, rénovation énergétique des bâtiments, gestion de la demande d'énergie, mobilité verte,
  - anticiper les technologies de rupture (horizon > 5 ans) : gaz vert à grande échelle, hydrogène, destruction de CO<sub>2</sub>, stockage d'énergie, autonomie énergétique locale,
- **améliorer la performance** : **1 Md€ de réduction des coûts opérationnels** (achats, centres de services partagés, fonctions support, efficacité opérationnelle).

**En pratique la nouvelle organisation se caractérise par**

- 24 Business Units , en général territoriales, responsables de la création de valeur et de profit sur leur territoire (pays ou région du globe).
- Suppression des branches verticales. Par exemple Isabelle Kocher dirige directement les 24 BU (Business Unit) réparties dans le monde réduisant la ligne hiérarchique entre la Direction Générale et les unités opérationnelles.
- 1500 cadres mutés en 6 mois, 88 consultations de représentants du personnel : un record absolu dans le monde des entreprises à participation étatique.

- Des métiers sous forme d'équipe légères et réactives, chargées, entre autres, de préparer et anticiper la stratégie du Groupe à court et moyen terme

Cette transformation en profondeur est créatrice de valeur : un profil de risque amélioré, une rentabilité supérieure, un potentiel de croissance accru qui permettent de garantir aux actionnaires, pour 2017 et 2018, un dividende de 0,70 € par action et par an, en numéraire.

La Bourse n'a pas particulièrement réagi à ces propositions (les financiers n'aiment pas les changements) et nos collègues actifs se posent légitimement des questions sur leur propre devenir car ces transformations sont menées « tambour battant » par Isabelle KOCHER qui a récemment déclaré : « Nous avons dit qu'il y aurait des suppressions de postes à certains endroits, des créations de postes à d'autres. L'enjeu pour nous tous, et pour les collaborateurs en particulier, c'est de se reconvertir et d'être capables de passer des métiers dans lesquels il y aura moins de croissance, voire plus du tout, aux métiers dans lesquels il y en aura. Nous avons mis en place des règles du jeu, avec des efforts très importants de reconversion. »

Raymond BASTIEN

### Ci-dessous quelques déclarations récentes des dirigeants d'Engie

**Gérard MESTRALLET** (Président du Conseil d'Administration) en novembre 2016

*« Nous souhaitons être un Groupe qui rend possible, qui rend plus ample et plus rapide cette révolution industrielle ».*

Comment nous transformer en ce sens ? En suivant **trois règles de conduite** :

- *« Nous n'implémentons aujourd'hui que des solutions qui, de notre point de vue, ont leur place dans le nouveau monde de l'énergie »*, a affirmé Isabelle Kocher. Cela se traduit concrètement par un plan de cession de 15 milliards d'euros d'actifs en trois ans, et par des investissements dans des solutions durables.
- *« Nous avons décidé d'investir un milliard et demi en trois ans dans les technologies, avec une grande part de digital »*, dans le but d'anticiper et construire la 2<sup>ème</sup> vague d'évolution.
- Enfin, notre Groupe souhaite se rapprocher des territoires *« pour être toujours plus agile, innovant et réellement à même de co-construire nos solutions avec nos clients, à l'échelle locale »*.

Cette transformation doit également s'appuyer sur **nos métiers principaux** : *« La production d'électricité pas ou peu carbonée, donc y compris à partir de gaz, les grands réseaux de distribution de l'énergie, dont le gaz, et les solutions intégrées pour nos clients »*. *« Nous sommes convaincus que le gaz continuera à jouer un rôle de bande de stabilité par rapport aux renouvelables et qu'il se verdira progressivement »*.

**Isabelle KOCHER** (Directrice Générale) en septembre 2016

Nous sommes dans un secteur où nous devons à la fois penser loin et aller vite. Un monde dual se profile à l'échéance de 2050 : 50 % de l'énergie produite par des grandes usines et acheminés par de grands réseaux - c'est le système que l'on connaît dans l'ensemble des pays développés - et 50 % d'énergie décentralisée, produite sur le site de la consommation, chez vous, à la maison, dans les buildings ou les usines dans lesquelles vous travaillez.

Pour faire d'Engie un pionnier dans ce nouveau monde, il faut agir dès maintenant dans trois domaines. D'abord, recentrer notre portefeuille d'activités, en élaguant des activités qui ne sont plus au cœur de ce monde que je viens de décrire : la production d'électricité à partir de charbon, qui représente aujourd'hui 15 % de notre " mix " énergétique et devra tendre vers zéro d'ici trois ans. Idem pour le pétrole. Enfin, nous nous allégerons dans le domaine de la production d'électricité à partir de grosses centrales car ces actifs vont être de moins en moins utilisés au profit de solutions décentralisées. Au total, nous prévoyons 15 milliards d'euros de cessions en trois ans. Et en six mois, nous avons en déjà réalisé 6 milliards.

En parallèle, Engie investira 22 milliards d'euros en trois ans, sur trois activités dans lesquelles nous avons déjà une position de leader. Nous ne sommes donc pas en train de faire un saut dans le vide. Ces trois

domaines sont les énergies renouvelables, les réseaux - de gaz en particulier, car il permet au système énergétique de ne pas tomber à cause de l'intermittence du renouvelable - et, enfin, tout ce qui concerne les solutions décentralisées. Tout cela représente un énorme chantier que nous devons mener tambour battant. Je suis convaincue que la meilleure façon de créer de la valeur pour un groupe, c'est de se mettre au diapason de ce que son écosystème attend.

La première chose que nous avons faite, c'est de changer radicalement notre organisation. Il faut pousser le centre de gravité de nos organisations vers le bas, donner à nos équipes une plus grande capacité d'innovation, de créativité, là où la valeur se crée, sur le terrain. Nous avons cinq grandes divisions, une par métier, avec un réseau international pour chacune d'entre elles. Nous allons vers une intégration des solutions et avons donc intérêt à ce qu'il y ait une seule casquette Engie en face du client. Nous sommes passés de ces cinq divisions à une organisation par géographie, avec des patrons qui représentent tous les métiers, toute la boîte à outils.

Au passage, nous avons supprimé des couches intermédiaires pour raccourcir les chaînes de décision. C'était une assez grosse réorganisation pour laquelle il nous a fallu obtenir 88 avis de comités d'entreprise, comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Et ces 88 avis, nous les avons obtenus, un peu en avance même sur notre calendrier. C'est donc possible, même si cela ne veut pas dire que nous n'aurons pas d'obstacles sur la route. Enfin, nous avons dit qu'il y aurait des suppressions de postes à certains endroits, des créations de postes à d'autres. L'enjeu pour nous tous, et pour les collaborateurs en particulier, c'est de se reconvertir et d'être capables de passer des métiers dans lesquels il y aura moins de croissance, voire plus du tout, aux métiers dans lesquels il y en aura. Nous avons mis en place des règles du jeu, avec des efforts très importants de reconversion.