



LETTRE CFE-CGC GOUVERNANCE ET STRATÉGIE



02/04/2019



Décryptage ENGIE : des services aux solutions clients

Lors du Capital Market Day du 28 février 2019 à Londres, le management d'ENGIE a réaffirmé l'orientation stratégique majeure du Groupe en direction des Services et des Solutions clients. Ce cap correspond à une densification des activités vers des prestations inédites, où le digital serait présent à tous les niveaux, et où les énergies renouvelables, autre axe essentiel de développement, constitueront un atout utilement valorisé.

Dans ce contexte, ENGIE procède donc à un rééquilibrage de son portefeuille d'activités en faveur du B to B (Business to Business) et du B to T (Business to Territory), ainsi qu'une limitation de sa présence géographique mondiale sur des zones choisies.

Le Groupe part du constat que la complexité migre vers l'aval, et plus précisément vers :

- les usages de l'énergie,
- l'efficacité des infrastructures des clients,
- un contexte renforcé d'exigences de nature environnementale.

Dans le même temps, les villes, les territoires et les entreprises recherchent des partenariats stratégiques pour déléguer la gestion opérationnelle de leurs bâtiments et infrastructures. Pour rencontrer ce besoin, le Groupe entend se présenter comme un architecte de solutions, qu'il s'agisse de services peu

capitalistiques (« Asset light services ») ou porteurs d'investissements qu'il s'agira de gérer dans le domaine concessif ou avec l'apport de partenaires financiers (« Asset based services »). Dans tous les cas, la logique d'ensemblier de prestations « as a service » est mise en avant par le Groupe.

En effet, quatre grandes familles de clients sont visées :

- les villes et infrastructures territoriales,
- les bâtiments,
- l'habitat,
- les industries.



Pour chacune de ces 4 familles, **5 grands types d'offres sont proposés a priori** :

- des solutions de production et de gestion d'énergie,
- des solutions de réduction des consommations et de pilotage des ressources,
- l'amélioration des process,
- le monitoring digital des bâtiments,
- des plateformes digitales de mobilité.

Le Groupe entend se positionner sur l'ensemble des business models de la chaîne de valeurs :

- le conseil et l'ingénierie,
- l'installation / construction,
- les contrats de délégation de process et de services,
- l'exploitation et la maintenance.

Cette activité est riche en compétences et nécessite le déploiement et l'association de ressources humaines dans **8 principaux domaines sur lesquels ENGIE est présent ou souhaite se renforcer** :

- le génie électrique et la connectique,
- le génie climatique,
- le génie mécanique et la robotique,
- la gestion des ressources,
- l'énergie distribuée,
- le facility management,
- le conseil / ingénierie,
- la data science.

Le marché est évalué à plus de 2.500 milliards d'euros sur l'ensemble de la planète. ENGIE en est le leader, avec une part de marché inférieure à 1%. Les marges de développement sont donc immenses. Les principaux marchés en forte croissance regroupent à peu près tous les champs explorés : les solutions de chauffage et les réseaux de froid, la

ventilation et la climatisation, les plateformes « smart city », les solutions de stockage et de batteries etc.

Quelques ordres de grandeur :

Le segment des solutions clients affiche une rentabilité sur capitaux employés (ROCE) en hausse de 2 points depuis 2015 : soit 12,3 % en 2018. Sur la période 2018 - 2021, le Groupe a annoncé une croissance de 1,3 G€ de son résultat opérationnel courant, dont 0,8 G€ attribuable aux solutions clients.

La contribution des solutions au résultat opérationnel du Groupe doit ainsi atteindre plus de 2,7 G€ en 2021, soit la première place au sein du groupe, tous secteurs confondus.

ENGIE annonce une enveloppe de 11,4 G€ d'investissements de développement sur la période 2019 - 2021 ; les solutions clients représentent plus du tiers de ce montant (4,7 G€), soit une enveloppe supérieure aux énergies renouvelables (2,4 G€) et aux réseaux (3,1 G€).

La position de la CFE-CGC

La CFE-CGC prend acte de la refonte du portefeuille d'activités d'ENGIE entamée depuis 2016. Un volume important de cessions industrielles, concernant essentiellement des actifs du secteur *merchant*¹ ont été réalisées (plus de 15 G€ en 3 ans), mais la croissance de l'EBITDA de 50 % annoncée sur les services n'a pas été totalement réalisée sur les 3 dernières années.

Tout en soutenant les efforts de clarification du portefeuille d'activités du Groupe, et en particulier le coup de collier annoncé sur les services, la CFE-CGC prône un développement harmonieux de l'ensemble de ses segments, amont comme aval. Si l'aval doit désormais piloter l'amont, c'est grâce à la présence d'ENGIE sur l'amont que de nombreuses opportunités sur les services pourront être dégagées. La

¹ Secteur dont l'EBITDA est fortement exposé aux variations du prix des matières premières et des

hydrocarbures ; on l'oppose classiquement aux secteurs contractés ou régulés.





notoriété et la réputation d'ENGIE sont aussi très ancrées sur l'amont, et en particulier les activités gazières.

La CFE-CGC s'est opposée à la cession des activités GNL à Total, tout comme elle regrette le manque d'ambition du Groupe dans le B to C, où il dispose d'un atout industriel qui a permis le développement du Groupe et qui contribue à sa notoriété tant auprès des opinions publiques que des décideurs publics.

Certes, le segment de la production a été sensiblement affecté par les cessions d'activités du thermique classique contracté, lesquelles étaient fortement carbonées. Le Groupe a néanmoins une fonction de producteur et de sourcing d'énergie confirmée (et n'oublions pas au passage le nucléaire belge, indispensable à l'accomplissement des objectifs du PAMT 2019 - 2021). ENGIE a une carte décisive à jouer dans le secteur des énergies renouvelables, et doit confirmer sa place dans le gaz, à travers notamment le

développement des gaz verts. N'omettons pas non plus que la valeur créée par les infrastructures gazières régulées (il est vrai, soumises à un régulateur de plus en plus exigeant) permet de remonter le cash nécessaire aux investissements de développement du Groupe tous secteurs confondus, y compris bien évidemment les services.

Dans son analyse, **la CFE-CGC** n'est pas seule. Paradoxalement, elle est, en effet, rejointe par les investisseurs qui peinent eux-aussi à valoriser la division solutions clients, jugeant la nouvelle stratégie d'ENGIE trop complexe, et préférant les activités historiques !

C'est donc à travers un développement harmonieux de toutes ses composantes, associées à des compétences d'ensemblier et de développeur du digital dans les prestations fournies, que le Groupe restera industriellement crédible et financièrement cohérent avec ses ambitions.

Comme trop souvent malheureusement, les grands absents de ces dernières annonces restent encore les salariés qui sont les premiers contributeurs et ambassadeurs de cette nouvelle stratégie de développement.

