

« EN DEUX ANS, NOUS AVONS RÉALISÉ 90 % de notre plan ! »

Il y a deux ans, **Isabelle Kocher, Directrice générale d'ENGIE**, embarquait le groupe dans une transformation d'ampleur. Aujourd'hui, elle dresse le bilan et évoque les perspectives pour l'avenir.



Isabelle Kocher

ENGIE a initié un plan de transformation à 3 ans pour devenir un leader de la transition énergétique. Dites-nous-en plus ?

En 2015, le Groupe avait besoin d'une nouvelle impulsion stratégique. Cette année-là, nous avons enregistré des dépréciations d'actifs très significatives de l'ordre de 8,7 milliards d'euros.

Nous avons donc décidé d'un grand plan de transformation sur trois ans, avec pour objectif de nous repositionner au centre du jeu d'un monde de l'énergie en pleine révolution, là où l'on trouvera les investissements, la croissance, la création de valeur. Nous avons ainsi cédé plusieurs de nos activités comme

l'exploration production ou l'amont GNL, pour un total de près de 15 milliards d'euros. En parallèle, nous avons réinvesti 14,3 milliards sur des activités en croissance, comme la production d'électricité bas carbone ou les solutions clients. Nous nous étions donné trois ans. En deux ans, nous avons réalisé 90 % de notre plan.

À quelle logique répondait cette transformation ?

Ce qui nous a guidés depuis le départ pour construire le projet d'entreprise d'ENGIE, c'est le constat d'une demande très forte des populations, partout dans le monde, pour un autre modèle de développement économique. Ma conviction est qu'il est possible d'inventer autre chose, sans avoir à choisir entre rentabilité et responsabilité. C'était une forme de pari, mais nous sommes en train de montrer que nous avons raison.

En deux ans, nous avons divisé par plus de 2 nos capacités charbon et nous avons mis en service, construit ou remporté 6 GW de capacités renouvelables additionnelles. Désormais, 91 % de nos activités sont bas carbone. Dans le même temps, nous avons renoué avec la croissance : nos activités croissent de 5 % par an !

Aujourd'hui, où en est le groupe ? Quelles sont les principales initiatives qui ont été mises en place ?

ENGIE est d'abord un groupe qui aide ses clients à améliorer leur usage de l'énergie et à bâtir un meilleur cadre de vie. C'est notre premier métier et il est en train de prendre une place considérable. Nous sommes devenus leaders dans les services business-to-business dans de nombreux pays. ENGIE est également devenu le leader mondial des réseaux de froid

dans le monde. Nous développons des offres pour les smart homes, les smart cities, etc. Notre deuxième métier est de produire et de distribuer une énergie toujours plus propre. Les énergies renouvelables représentent désormais 23 % de notre portefeuille de capacité de production, alors qu'elles n'en représentaient que 18 % en 2015. Le gaz, énergie de transition, conserve toute sa place dans nos activités, d'autant plus que nous travaillons activement à son verdissement avec l'objectif d'atteindre 100 % de gaz renouvelable injecté en France d'ici 2050.

Qu'en est-il des prochaines étapes ?

Nous avons déjà commencé à préparer la suite. Rester en prise avec les enjeux de notre temps implique de réaliser régulièrement un exercice de projection, de travailler sur plusieurs horizons de temps à la fois. C'est pourquoi nous avons décidé d'investir dans des technologies qui deviendront matures à moyen ou long terme comme l'hydrogène, les communautés d'énergie ou la mobilité électrique. Autant de briques d'un futur où tous les usages de l'énergie : mobilité, électricité, chauffage, éclairage seront totalement décarbonés.

Nous avons aussi fait le pari du digital, pour tirer le plein potentiel de données qui constituent l'or noir du 21^e siècle. Nous avons bâti notre usine à logiciels. Coder nous-mêmes est indispensable afin d'être capables d'extraire pour nos clients la valeur des vastes quantités de données qui sont produites. ✕