

Le 30 novembre 2017, le Club les Echos en partenariat avec Wavestone, Favart et Pénélope Groupe recevait Isabelle Kocher, Directeur Général d'ENGIE pour débattre du thème : « **Allier croissance et préservation de la planète, un équilibre clé pour ENGIE.** »



Isabelle Kocher en quelques mots

Diplômée du Corps des Mines et l'Ecole Normale Supérieure, Isabelle Kocher débute sa carrière au Ministère de l'Economie où elle sera Directeur chargée du budget des Postes et Télécommunications, puis du budget de la Défense.

En 1999, elle devient conseillère aux affaires industrielles au sein du cabinet du Premier Ministre, Lionel Jospin, et participe à la création d'EADS, Areva et Thalès.

C'est en 2002 qu'elle intègre le Groupe SUEZ pour devenir successivement Directeur en charge de la Stratégie, puis Directeur en charge de la performance et enfin Directeur Général de la Lyonnaise des Eaux.

Une fonction qu'elle quitte en 2011 pour devenir Directeur financier d'ENGIE, puis Directeur Général délégué en charge des opérations et accéder en 2016 au poste de Directeur Général du Groupe ENGIE. Elle est alors la première femme à diriger un Groupe du CAC 40.

Dès sa nomination, elle entreprend une transformation ambitieuse du Groupe ENGIE.

Un « progrès harmonieux » nécessaire pour concilier développement économique et protection de l'environnement

Le secteur de l'énergie vit actuellement la fin d'un cycle. Il s'agit là d'un sentiment partagé par le plus grand nombre : entreprises, collectivités et particuliers manifestent leur désir de produire et consommer l'énergie autrement. Cela s'illustre

également par des tensions de plus en plus marquées : le double objectif parfois opposé du développement économique et de la protection de l'environnement, l'augmentation des écarts de richesse entre pays développés et pays émergents. Au sein même des pays développés, il est possible de « faire mieux, plus efficace et moins cher ».

Un constat sans appel qui se révèle finalement porteur d'optimisme car incontestablement favorable à l'innovation, notamment à travers le développement de politiques de subventions de l'innovation plus complètes et plus généreuses. Dans ce contexte, ENGIE a fait le choix d'opter pour un « modèle 3D » : décarboné (limiter au maximum les émissions de CO2 et plus largement de particules), décentralisé (rapprocher le site de production d'énergie du site de consommation), digitalisé (développer de nouvelles technologies capables de nous permettre de produire et consommer mieux à des prix moindres).

Un positionnement au cœur de la transformation

A la suite de ce constat, ENGIE adopte la stratégie suivante : recentrer ses activités sur son cœur de métier, préparer la suite de la transition et le passage à l'échelle en s'appuyant sur le digital pour dynamiser cette transformation.

En prenant la mesure du mouvement en cours, ENGIE a fait le choix, il y a deux ans, de procéder à un inventaire de ses activités afin de se concentrer sur la production d'énergies renouvelables à grande échelle, le gaz et l'efficacité énergétique, représentant à elle trois 80% de son activité. Les 20% restants ont été vendus (à hauteur de 15 milliards d'actifs cédés) ou arrêtés (fermeture d'une mine de charbon en Australie par exemple). ENGIE a notamment fait le choix de ne pas développer de production de nucléaire neuf. En 2022 se posera la question de la poursuite des activités sur le parc nucléaire actuel du Groupe. En revanche, le Groupe maintient ses activités de services au nucléaire.



L'enjeu est de se trouver sur le « devant de la vague » afin de préparer au mieux la suite. Préparer la suite signifie d'être capable de porter à grande échelle les différentes activités d'ENGIE.

Le Groupe mise notamment sur le développement des gaz verts (biogaz, hydrogène). En effet, l'hydrogène pourrait être le « gaz renouvelable par excellence ». L'électricité produite par des sources d'énergies renouvelables peut permettre l'électrolyse de l'eau qui elle-même produit de l'hydrogène d'origine donc totalement renouvelable. Le gaz est alors une formidable forme de stockage, permettant de stocker bien plus d'énergie que les batteries lithium dans un espace de taille similaire.

ENGIE travaille également sur une nouvelle génération de panneaux solaires souples et légers, utilisant du plastique et non du silicium, élément de plus en plus demandé dans l'électronique et l'industrie. La mobilité verte est également un secteur d'intérêt pour ENGIE.

Le Groupe dégage déjà 5 à 10% de croissance sur ses activités cœur grâce à cette stratégie, ce qui démontre le fort appétit pour ces nouvelles technologies et pour la transition énergétique.

Afin d'accentuer son positionnement avant-gardiste, ENGIE a également fait le choix d'investir fortement dans le digital. La création de l'entité ENGIE Digital est un driver de la transformation numérique du Groupe, afin notamment d'investir dans le big data et les softwares.

Qu'en est-il de cette stratégie deux ans plus tard ?

Un pari gagné, des transformations profondes à poursuivre

Comme le précise Isabelle Kocher, le Groupe ENGIE « a joué la vitesse » afin de prendre le virage de la transition énergétique et de la transformation digitale et s'adapter à de nouveaux besoins en constante évolution.

Une décision appuyée et soutenue par les actionnaires du Groupe qui ont accepté la suppression d'un tiers de leur dividende afin de supporter l'effort d'investissement en innovation.

Deux ans plus tard, le pari est en effet gagné : ENGIE a développé puis s'est approprié de nouvelles technologies afin de se transformer et préparer la suite tout en maintenant ses activités cœurs.

Néanmoins, conclut Isabelle Kocher, nous vivons une période incertaine, dans laquelle il est difficile de miser sur l'innovation ou la technologie qui perdurera et saura transformer définitivement nos usages.

Pour faire face à cette incertitude, un Groupe comme ENGIE se doit de : développer son agilité afin de faire face à un marché toujours plus volatil ; développer sa formation afin de transformer ses compétences ; passer du concept de manager à celui de leader (mieux sentir le cap à prendre, savoir le partager avec ses équipes et créer les conditions de réussite de son projet).

ENGIE veut être un Groupe capable de s'adapter à un contexte en perpétuel mouvement et d'en tirer le meilleur parti pour le Groupe et la collectivité.



© Manolo Mylonas

Clément Le Roy
Senior Manager Cybersecurity & digital trust
Clement.LEROY@wavestone.com

Xavier Metz
Directeur Division Conseil, Energy, utilities & transport
Xavier.METZ@wavestone.com

Régis Noblet
Account Developer, Cybersecurity & digital trust
Regis.NOBLET@wavestone.com

Maud Vachon
Consultante, Energy, utilities & transport
Maud.VACHON@wavestone.com