

« J'appelle à une Europe de l'énergie »

Pour la directrice générale d'Engie, Catherine MacGregor, la souveraineté énergétique ne peut se penser qu'au niveau européen. Elle souligne le rôle de l'Union européenne depuis le début de la crise, mais veut aller un cran plus loin.



Pour Catherine MacGregor, la crise énergétique a rendu encore plus nécessaire la constitution d'un vrai marché européen. (JOEL SAGET/AFP)

Par [Nicolas Rauline](#), [David Barroux](#)

Publié le 6 janv. 2023 à 6:53 Mis à jour le 6 janv. 2023 à 10:26

Quelles premières leçons un géant de l'énergie comme Engie tire de la crise actuelle de l'énergie ?

La première leçon, même si certains l'avaient oublié, est que l'énergie, c'est stratégique. La crise a remis l'approvisionnement énergétique au centre des [préoccupations de souveraineté](#). Le deuxième enseignement est que, comme les autres acteurs de l'énergie, parce que nous fournissons un élément vital à nos clients, Engie a des responsabilités aussi bien sociales que sociétales. Nous devons prendre en compte l'impact de [la hausse des prix pour nos clients](#) et maintenir un dialogue social permanent avec nos collaborateurs.

Nous devons aussi, en dépit de la crise actuelle, continuer d'accélérer dans [la transition vers une énergie de plus en plus décarbonée](#). C'est un impératif, et la crise ne doit pas ralentir nos efforts. Enfin, nous avons une responsabilité financière. Nous devons nous assurer que, quelles que soient les conditions de marché, notre entreprise est pérenne, rentable et que son bilan est solide. Il faut conserver la confiance des actionnaires tout en disposant des moyens pour continuer d'investir massivement.

La crise actuelle va-t-elle se poursuivre longtemps ?

Commençons par reconnaître qu'il y a un an, [au début de la guerre en Ukraine](#), nombreux étaient ceux qui pensaient que nous n'arriverions pas à passer sereinement l'hiver 2022-2023. Aujourd'hui, nous pouvons être confiants grâce à l'action rapide et collective des acteurs de l'énergie. Pour l'hiver prochain comme à moyen terme, tout sera une question d'équilibre entre l'offre et la demande.

La perte d'une grande partie du gaz russe crée [un déséquilibre durable](#) sur le front de l'offre. L'arrêt de certaines [centrales à charbon](#) ou de réacteurs nucléaires en Europe va aussi continuer de peser. Notre système énergétique va donc rester [sous](#)

tension même si, dans le même temps, la consommation a aussi chuté car la demande s'est adaptée. Dans l'industrie, certains grands clients, parfois parce qu'ils ont arrêté de produire, ont baissé leur consommation de 25 % à 30 %. Et les ménages ont réduit leur demande de 5 % à 10 %.

Mais il ne faut pas trop s'inquiéter pour autant...

Notre marge de manœuvre s'est réduite, mais l'Europe a su reconstituer ses stocks de gaz (encore à hauteur de 83 % à l'heure actuelle), diversifier ses sources d'approvisionnement, investir dans des infrastructures telles que des plateformes de regazéification du GNL [gaz naturel liquéfié, NDLR]. Nous ne sommes pas arrivés là par hasard.

Nous avons mené un travail monumental et coûteux. Quand Engie anticipe sur les trois premiers trimestres de 2022 le remplissage des stockages de gaz, cela entraîne une sortie de cash de 2 milliards d'euros.

La situation risque de rester tendue plusieurs années...

Si on ne connaît pas d'épisode météo hors norme, on peut se montrer confiant. Mais nous allons continuer de subir une forme de volatilité au moins jusqu'en 2025-2026, le temps que les nouveaux projets de GNL montent en puissance. D'ici là, l'évolution des prix dépendra d'un équilibre offre-demande difficile à anticiper car il dépend fortement de l'état de l'économie mondiale, une éventuelle récession industrielle en Europe que nous ne souhaitons pas, ou de la situation en Chine ou en Asie. L'économie chinoise va-t-elle repartir ? A quel rythme ? Et quel impact sur le marché mondial de GNL ?

La crise a redonné des arguments au camp du nucléaire. Moins aux acteurs du gaz comme vous...

Notre conviction, c'est que le mix énergétique européen sera un mélange d'électricité et de gaz, ce que j'appelle l'alliance de l'électron et de la molécule. Le tout électrique est un fantasme : les usages s'électrifient mais à long terme, on aura besoin de molécules de gaz, de biogaz ou d'hydrogène, en particulier pour les secteurs difficiles à décarboner - industrie et mobilité lourde - et pour apporter de la flexibilité au réseau électrique.

Et la crise nous a rappelé les avantages stratégiques du gaz. Il est stockable, transportable et transformable. Et nous travaillons à le décarboner. Le potentiel du biogaz, issu des déchets agricoles ou autres, est significatif. D'ici à 2030, c'est-à-dire demain, le biogaz pourrait représenter 20 % de notre consommation de gaz. A plus long terme, nous pourrions nous appuyer sur l'hydrogène et ses dérivés.

Faire croire que l'on pourrait se passer du gaz n'a pas de sens.

Enfin, ne perdons pas de vue que pour être soutenable économiquement, cette transition énergétique doit s'appuyer sur des infrastructures existantes, les réseaux de gaz, les moyens de transport (bateaux, avions), les ports, les aéroports... Les meilleures infrastructures sont celles qui existent déjà !

Faire croire que l'on pourrait se passer du gaz n'a pas de sens. Si on prend l'exemple de la consommation de gaz pour le chauffage des Français, elle correspond à 30 à 40 GW, ce qui est l'équivalent d'une trentaine de réacteurs nucléaires.

Faut-il développer les capacités de stockage d'énergie en France et en Europe, afin de mieux amortir les chocs ?

La question est intéressante car, il y a quelques années, nos discussions avec les régulateurs portaient plutôt sur la réduction de nos actifs de stockage. Pour ces actifs réglementés, la question était de savoir si on avait besoin d'autant de capacités. Aujourd'hui, avec 135 TWh de stockage, ce sont des actifs stratégiques qui jouent pleinement leur rôle.

Au niveau européen, on pourrait imaginer un meilleur équilibre, car le Royaume-Uni, par exemple, a très peu de capacités de stockage, ce qui le rend dépendant des autres pays. Des mesures ont été prises que nous saluons, comme l'obligation faites aux fournisseurs d'atteindre certains niveaux de remplissage au début de l'hiver, ce qui n'était pas mis en oeuvre dans tous les pays européens.

Certains projets de GNL, aux Etats-Unis, cherchent des investisseurs pour aller plus vite et être en mesure d'alimenter rapidement le marché européen. Est-il imaginable de voir Engie investir dans ces projets ?

Ce n'est pas d'actualité. Nous ne sommes pas producteurs de gaz, nous n'allons pas nous engager dans des usines de liquéfaction. En revanche, notre filiale GRTGaz est impliquée dans le projet d'hydrogénéoduc entre l'Espagne et le sud de la France. Nous regardons les projets d'infrastructures quand ils sont en ligne avec notre stratégie de décarbonation. Nous sommes déterminés à décarboner le gaz et faisons tout pour aller dans cette direction.

Avec la loi qui doit être votée dans les prochains jours, est-ce que tout est réuni en France pour vraiment accélérer dans les renouvelables ?

La loi va dans le bon sens. Elle reconnaît le développement des énergies renouvelables comme essentiel à la décarbonation du pays. Elle permettra de simplifier les procédures administratives, d'accélérer les autorisations et les raccordements qui sont aujourd'hui autant de goulets d'étranglement.

On a évalué à 20 GW l'ensemble des projets en attente en France, ce qui correspond à la consommation annuelle de 15 millions d'habitants. Il y a un vrai potentiel à aller chercher. Chaque mégawatt décarboné que l'on peut installer en Europe de manière responsable doit être développé et mis en service. Il n'y en aura jamais assez.

La France est en retard. Nous avons des ressources extraordinaires, la deuxième capacité en éolien en Europe derrière le Royaume-Uni, par exemple, mais nous sommes encore sous-équipés.

Il est irresponsable de prendre des positions dogmatiques, d'opposer les sources d'énergie les unes aux autres, d'être anti-éolien. La loi ne fait pas tout : nous croyons à l'importance du dialogue.

Nous arrivons à développer des projets en France, y compris dans l'éolien, mais cela passe par une méthode qui prend en compte l'appropriation par les citoyens, les élus et les communautés, l'impact sur la biodiversité et le climat. En 2022, avec cette méthode (que nous avons fait certifier), nous avons mis en service une trentaine de projets solaires et éoliens, une énergie produite localement.

Dans le même temps, des schémas se mettent en place faisant appel à des importations massives, notamment pour la production future d'hydrogène. L'autonomie énergétique est utopiste ?

Plutôt que d'autonomie, il faut parler de souveraineté énergétique et elle doit se penser au niveau européen, c'est une conviction personnelle profonde. Il faut réfléchir en termes de sécurité et de diversification d'approvisionnement. Eviter toute forme de surdépendance à un acteur et développer des moyens de production locaux.

Des initiatives existent pour tenter de réguler les prix et de réformer le marché. Le système actuel est-il satisfaisant ou pourrait-on éviter cette volatilité ?

Restons pragmatiques et pensons évolution plus que révolution. Une des forces de notre marché, c'est qu'il est européen. Il nous apporte un système plus solide que si l'on était seul.

Au troisième trimestre 2022, la France a importé 10 TWh d'électricité alors qu'elle en exportait 20 durant la même période l'année précédente. Et nous avons exporté du gaz vers l'Allemagne pour la première fois. Cette capacité d'échanger de l'énergie au niveau européen nous rend plus solides. La priorité est de penser européen.

Il faut laisser le marché de gros fonctionner et s'assurer qu'il y existe des cadres clairs qui garantissent des investissements de long terme permettant de développer de nouvelles capacités, notamment renouvelables. Cela donne aux investisseurs une visibilité sur les prix auxquels ils vendront leur énergie.

Les gouvernements peuvent aussi concevoir des [mesures de modération](#) de prix de détail avec des mécanismes qui pourraient être financés par les mannes [lorsque les prix de marché sont très hauts](#). Il est légitime de prévoir des mécanismes de redistribution pour protéger les clients, en préservant le marché. Ces mécanismes peuvent être mis en œuvre dès aujourd'hui.

Le repli sur soi, c'est un vrai risque ?

On sent que c'est une tentation. On l'a vu après le Covid, puis avec la crise en Ukraine. J'appelle à une Europe de l'énergie, à un marché européen qui fonctionne, avec des mesures pour protéger les consommateurs, des mécanismes spécifiques qui permettent de développer de nouvelles capacités renouvelables et flexibles.

Avec l'électrification massive, nous allons avoir des pics de consommation monstrueux. Et dans un monde où la part des énergies renouvelables sera devenue très importante, la flexibilité aura de plus en plus de valeur.

Il est impossible de dimensionner le réseau électrique sur la base des besoins maximums de pointe : il faut garder la molécule dans le système.

Cette flexibilité peut être apportée par des centrales à gaz décarboné ou par d'importants systèmes de batteries. Pour développer celles-ci, il faut mettre en place un mécanisme de rémunération de la capacité de production installée et financée par les opérateurs, et qui n'est utilisée qu'en cas de besoin. Il faut pouvoir la rémunérer. Il est impossible de dimensionner le réseau électrique sur la base des besoins maximums de pointe : il faut garder la molécule dans le système.

La décroissance, c'est une autre possibilité ?

Sans parler de décroissance, il va falloir [faire preuve de sobriété](#) et trouver une croissance beaucoup moins gourmande en énergie. Et développer massivement des solutions de décarbonation : les réseaux de chaleur, de froid, la géothermie...

Le contexte inflationniste actuel vous inquiète-t-il ?

Nous le regardons attentivement. Les actions des banques centrales peuvent se traduire en récession économique. Engie, qui n'est pas une entreprise cyclique, est relativement protégé mais cela peut toucher nos salariés et nous y sommes très attentifs, par le dialogue social. D'autre part, sur nos projets de renouvelables, par exemple, l'impact inflationniste lié à l'investissement arrive à être compensé par les prix, notamment grâce aux PPA [Power Purchase Agreements, NDLR], nos contrats de long terme.

Quel est le facteur différenciant d'Engie sur le marché, par rapport aux autres énergéticiens ?

L'une de nos spécificités, c'est notre historique de gazier. Aujourd'hui, Engie est un acteur engagé de la transition énergétique. Nous nous développons dans les énergies renouvelables électriques et nous croyons dans la molécule. Cette alliance électron-molécule est spécifique.

Ce qui nous caractérise aussi, c'est notre proximité avec nos clients, notre ancrage territorial et notre méthode fondée sur le dialogue, pour nos projets ou en interne. Nous avons annoncé une augmentation du rythme d'addition des renouvelables. Nous étions sur un rythme de 3 GW supplémentaires par an. Nous sommes passés à 4 GW en moyenne en 2022 et nous passerons à 6 GW à partir de 2026.

Et le rythme d'investissement est proportionnel. Depuis deux ans, nous avons transformé le groupe et géré la crise. Nous sommes désormais dans une phase de croissance et d'investissement accélérés.

Son parcours

Ingénieure diplômée de l'École Centrale de Paris, Catherine MacGregor a plus de vingt-cinq ans d'expérience dans le secteur de l'énergie. Elle a passé vingt-trois ans chez Schlumberger, où elle a occupé différents postes à l'international, avant de devenir présidente chargée des ressources humaines, puis présidente des entités Europe & Afrique et forage. Entre 2019 et 2020, elle a dirigé la filiale Technip Energies du parapétrolier TechnipFMC, avant de rejoindre Engie en tant que directrice générale, il y a deux ans.

Son actualité

Depuis la crise énergétique et l'invasion de l'Ukraine par la Russie, qui a provoqué un effondrement des livraisons de gaz russe, Engie est en première ligne. L'énergéticien issu de la fusion entre GDF et Suez a profité en partie de la flambée des prix du gaz sur les marchés. Il est aussi engagé dans une profonde transformation, investissant massivement dans les énergies renouvelables.

David Barroux et Nicolas Rauline