

"Engie se recentre sur les renouvelables et les infrastructures", affirme Catherine MacGregor, sa directrice générale

Catherine MacGregor, la nouvelle directrice générale d'Engie, explique comment le groupe aborde son changement de taille, de périmètre et de priorités.

Aurélie Barbaux

30 Juin 2021 \ 07h00
7 min. de lecture



© Pascal Guittet

Le 1er janvier 2021, Catherine MacGregor est devenue, à 48 ans, la directrice générale d'Engie en remplacement d'Isabelle Kocher.

L'Usine Nouvelle - Qu'est-ce qui vous a frappée en arrivant chez Engie ?

Catherine MacGregor - Le plus marquant, c'est l'engagement des équipes. Lors de l'une de mes visites sur le terrain, un responsable commercial m'a expliqué que sa motivation chaque matin était « de changer le futur ». Cet engagement, cette volonté d'avoir un impact de long terme sur la société, est représentatif de la culture d'Engie.

Engie se recentre et se scinde en deux. La stratégie d'Isabelle Kocher de constituer un leader de la transition énergétique était-elle trop ambitieuse ?

Bien au contraire ! La transition énergétique est inscrite dans nos statuts. Elle est la boussole d'Engie. Mais nous nous recentrons sur nos métiers cœurs que sont les énergies renouvelables et les infrastructures, en particulier décentralisées. Nous nous réaffirmons également comme un acteur gazier avec une ambition de verdir le gaz, avec le biométhane et surtout l'hydrogène. Et nous nous concentrons sur des axes de croissance sur lesquels nous pouvons apporter de la valeur industrielle : les renouvelables, les solutions énergétiques et les gaz verts. Pour cela, nous avons présenté une simplification du groupe en termes de périmètre d'activité, d'empreinte géographique et d'organisation, tout en renforçant notre culture de la performance. L'organisation en vingt-cinq business units rendait notamment compliqués la définition et le suivi de ces priorités. Nous passons donc à quatre « global business units ». Nous aurons une allocation des capitaux disciplinée

pour répondre aux priorités de croissance définies. Parce que l'on ne peut pas tout faire. Parce que l'on ne sait pas tout faire.

Qu'est-ce qu'Engie ne fera plus, ou moins ?

Nous créons une entité dédiée aux services multitechniques, pour laquelle nous allons trouver un nouvel actionnariat. C'est le projet Bright, qui concerne 74000 de nos collaborateurs.

Nous nous dégageons progressivement d'une quarantaine de pays, passant de 70 pays en 2018 à 30 en 2023. Nous sortons de la production d'électricité au charbon d'ici à 2025 en Europe et 2027 dans le reste du monde. Début juillet, nous créons une entité dédiée aux services multitechniques, regroupant les activités les plus éloignées de nos métiers cœurs. C'est le projet Bright, qui concerne 74 000 de nos collaborateurs. Nous allons trouver un nouvel actionnariat pour cette entité. En termes de simplification de priorité, c'est le mouvement le plus significatif.

Comment comptez-vous résister à l'offensive des pétroliers sur l'électricité et les gaz renouvelables ?

Nous partons d'une meilleure position que les pétroliers. Et nous allons accélérer notre croissance en particulier dans les renouvelables. Nous avons déjà 31 gigawatts (GW) dans le monde, nous visons 50 GW en 2025 et 80 GW à l'horizon 2030. Nous justifions ces ambitions avec un portefeuille de projets très robuste de 56 GW, dont 26 GW en construction ou en développement très avancé. Nous sommes focalisés sur quelques zones géographiques où nous avons développé des compétences solides. Quelque 4 000 personnes travaillent dans notre activité renouvelable, notamment de très bons développeurs de projets ayant une connaissance fine des enjeux locaux et de l'acceptation sociale, qui constituent des barrières à l'entrée importantes. Un projet de renouvelable ne s'improvise pas. Nos compétences dans la commercialisation de l'énergie, qui nous donnent l'accès direct aux clients, et dans les PPA [power purchase agreement] nous permettent de sécuriser des projets rentables dès le départ et dans la durée. Nous allons aussi nous concentrer sur l'excellence opérationnelle de ces actifs, en les gardant plus longtemps dans notre bilan. Les quantités de renouvelables qui seront nécessaires pour compenser les capacités retirées dans le nucléaire et le charbon en Europe sont astronomiques. C'est pourquoi nous regardons sereinement notre business, avec une ambition réaliste.

Vous parlez de faire de la nouvelle direction services d'Engie un champion. Est-ce en vue de la filialiser ?

L'idée est de regrouper et réorganiser les services qui vont rester dans Engie, mais pas de nous en séparer. Il s'agit de nos activités d'infrastructures énergétiques décentralisées, comme les réseaux urbains de chaleur, de froid, de chargement des véhicules électriques, d'avitaillement en hydrogène pour la mobilité et de production d'énergie sur site, à l'instar du solaire distribué. Nous avons des avantages compétitifs forts du fait de notre histoire. Nous sommes numéro 3 mondial dans les réseaux de chaleur et numéro 1 dans les réseaux de froid. Notre ambition est de continuer à développer ces business.



Photo: Pascal Guittet

Que devient l'hydraulique dans le nouvel Engie ?

Ce sont des actifs que nous aimons beaucoup. Ils sont décarbonés, très complémentaires de nos actifs renouvelables. Mais il n'y a quasiment plus de croissance organique possible dans nos zones géographiques. Nous serons opportunistes sur de « l'inorganique ». Mais ce n'est pas au cœur de notre stratégie, qui concentre la croissance sur l'éolien et le solaire.

Outre la sortie du charbon annoncée pour 2027, quels leviers Engie peut-il actionner pour atteindre la neutralité carbone ?

Au-delà de notre accélération dans les renouvelables, nous sommes très volontaristes sur le biométhane. Il est synonyme de souveraineté énergétique, avec un impact carbone très réduit. C'est une solution qui a toute sa place en France, avec des externalités positives dans les territoires, quand elle est bien menée. Il y a également l'hydrogène, avec les e-combustibles et l'e-méthane. Dans le thermique, nous aurons une croissance très limitée de notre production d'électricité au gaz, dont les unités seront de moins en moins utilisées, donc avec un impact carbone réduit.

Comment faire face à l'opposition grandissante à l'éolien et à la méthanisation en France ?

Nous sommes engagés dans un dialogue avec nos parties prenantes. Engie a un devoir d'explication et de rationalisation sur les enjeux et les risques. Il n'y a jamais de risque zéro ni d'impact zéro.

Cela renvoie à la question politique de la transition énergétique que veulent les citoyens, des impacts comparés selon les choix effectués, des coûts économiques, visuels, du bilan carbone... Nous sommes engagés dans des démarches de dialogue avec nos parties prenantes, partout où nous opérons. Engie a un devoir d'explication et de rationalisation sur les enjeux et les risques. Il n'y a jamais de risque zéro ni d'impact zéro. Si vous prenez les éoliennes, qui sont recyclées en grande majorité, elles ne sont pas installées sans des études sur la biodiversité et le passage de la faune. Sur la question du bruit, les réglementations sont désormais très strictes en matière de proximité des habitations. Il n'existe pas de solution parfaite. Si dans vingt ou trente ans, une meilleure solution était trouvée, on pourra les enlever. Sur le biométhane, la réception dans les territoires est plutôt favorable. Il faut bien gérer les risques industriels et les intrants en s'assurant que les récoltes ne sont pas majoritairement destinées à la méthanisation et que l'on reste sous le seuil de 15 % défini par la loi. Nous sommes très attentifs aux équilibres locaux, territoire par territoire.

Pourquoi vendre des participations dans GTT et GRTgaz, alors que ces actifs s'annoncent stratégiques dans la transition énergétique ?

Nous raisonnons en termes de synergies industrielles. Nous ne voulons pas juste être un partenaire financier minoritaire. Et ce n'est pas parce que nous ne croyons pas au GNL. GTT est une entreprise extraordinaire, avec une technologie de pointe, mais qui est loin des métiers d'Engie. Nous détenons environ 40 % de GTT et nous avons déjà vendu 10 %. Pour le gestionnaire de réseau GRTgaz, la loi Pacte nous autorise à diminuer notre participation qui est aujourd'hui de 75 %, tout en continuant à la consolider. C'est une possibilité. Cela n'est pas décidé. Mais nous avons une volonté de nous rééquilibrer sur les réseaux, avec un peu plus d'international et un peu plus d'électricité. Céder une part de notre participation dans GRTgaz permettrait d'effectuer ce rééquilibrage.



Photo : Pascal Guittet

À quoi va servir l'argent de la vente de vos parts dans Suez ?

Il va clairement servir à l'investissement. Sur le plan 2021-2023, nous avons annoncé 9 à 10 milliards de cessions d'actifs et 15 à 16 milliards d'investissements de croissance, hors maintenance. Le sujet, aujourd'hui, n'est pas la liquidité ou l'endettement. Nous avons un bilan solide.

Comment pouvez-vous garder votre attractivité en redevenant un énergéticien comme les autres ?

Nous sommes exemplaires dans la diversité, avec près de 25 % de femmes parmi nos managers. Nous visons 50 % à l'horizon 2030.

Votre question est surprenante ! Inscrire Engie, avec sa raison d'être engagée et engageante, dans une trajectoire de performance et de croissance va accroître notre attractivité. Rester sur le podium des énergies renouvelables, des gaz renouvelables – notamment de l'hydrogène, où Engie est le mieux placé – encore plus ! Et notre groupe sait développer les talents. Nous nous appuyons sur de jeunes et nouvelles recrues. Nous avons 7 % d'alternants dans nos équipes, et l'objectif d'atteindre 10%. Nous avons recruté 11 000 personnes en France l'an passé. Nous sommes exemplaires dans la diversité, avec près de 25 % de femmes parmi nos managers. Nous visons 50% à l'horizon 2030.

Est-ce une responsabilité d'être la seule femme du CAC 40 ?

C'est une responsabilité évidente, que j'assume. Dès lors que nous serons deux ou trois, ce ne sera plus la même pression et j'ai hâte de ne plus être la seule femme du CAC 40. Cela a un côté négatif, car on se sent réduit à ce titre-là. Le côté positif, c'est de pouvoir jouer un rôle de modèle. J'espère inspirer quelques vocations dans un monde industriel plutôt masculin, et aider à lutter contre les stéréotypes.

Pensez-vous qu'une femme dirigeante est plus surveillée sur ses résultats ?

J'ai toujours travaillé dans des entreprises avec une grande majorité d'hommes. Lorsqu'il s'agissait d'évaluer la performance, on était mis sur un pied d'égalité. Je n'ai jamais eu le sentiment d'avoir plus ou moins de pression. Dans le monde de l'entreprise, à la fin, ce sont les résultats qui comptent.

Dans cinq ans, à quoi ressemblera Engie ?

Engie sera un leader dans les énergies renouvelables, électricité et gaz, avec un positionnement unique sur le marché émergent de l'hydrogène.

Propos recueillis par Aurélie Barbaux et Christine Kerdellant