

CATHERINE MACGREGOR

# Galvanisée

*Inconnue du microcosme parisien il y a à peine deux ans, la directrice générale d'Engie a connu des débuts compliqués. La crise du gaz russe l'a propulsée en pleine lumière. Aujourd'hui, c'est elle la boss.*

PAR NICOLAS STIEL

« **J**e vois dans la salle quelques têtes connues. Et des jeunes aussi. Venez travailler dans l'énergie, c'est un monde passionnant. » Ce vendredi 31 mars, invitée à la Maison des Centraliens à Paris pour plancher sur la souveraineté énergétique, Catherine MacGregor est dans son élément. Tout sourire, la directrice générale d'Engie ne cache pas son émotion, son plaisir d'être là, parmi ce public entièrement acquis d'une centaine d'industriels et d'ingénieurs, certains issus de sa promotion de Centrale. Tous veulent voir ou revoir celle qui, depuis deux ans, est à la barre de l'énergéticien français. Ils veulent surtout l'entendre sur la crise russe qui, il y a quinze mois, l'a propulsée du jour au lendemain en pleine lumière.

Quelques jours après l'invasion de l'Ukraine, le 24 février 2022, Catherine MacGregor alerte les pouvoirs publics sur la nécessité d'anticiper si jamais l'Europe décidait d'un embargo sur le gaz russe. En même temps, elle gère avec ses équipes la possibilité de ne plus pouvoir livrer ses clients et le risque d'exposition financière, conséquence de l'envolée des prix du gaz. En août, elle accompagne Emmanuel Macron en Algérie et conclut un contrat de fourniture de gaz naturel liquéfié avec le fournisseur local Sonatrach. Au même moment, d'autres accords similaires sont signés avec les Etats-Unis et la Norvège. Des achats qui permettent non seulement de sécuriser les approvisionnements en remplissant les stocks à 100%, mais aussi de vendre au prix fort des hydrocarbures aux autres pays.

Finalement, l'Europe n'a pas manqué de gaz durant l'hiver, et grâce à la hausse des prix de l'énergie et à la manne du trading – 30% de son bénéfice opérationnel l'an dernier –, Engie a dégagé des résultats canon, alors que dans le même temps son concurrent allemand Uniper, plus exposé sur le gaz russe,

## CIRCUIT OUVERT

**1972**  
Naît au Maroc.

**1986**  
Arrivée à Paris.

**1992**  
Ecole Centrale.

**1995**  
Intègre le groupe Schlumberger.

**2019**  
Directrice générale de Technip Energies.

**2021**  
Directrice générale d'Engie.

**2023**  
Présente la nouvelle feuille de route « Net Zéro 2023-2025 ».

faisait faillite. « *Le groupe a très bien géré cette crise* », assure Catherine MacGregor. « *Elle a su se montrer rassurante auprès des marchés* », personnalise Vincent Ayrat, analyste chez JPMorgan.

**U**n leadership qui, au moment de sa nomination, n'avait rien d'évident. En octobre 2020, la nouvelle directrice générale d'Engie souffre de deux handicaps. D'abord, elle est inconnue du microcosme parisien, la quasi-totalité de sa carrière s'étant déroulée à l'étranger. Ensuite, cette mère de deux filles n'a travaillé jusqu'ici que dans des groupes parapétroliers. Pas le meilleur profil pour relever le défi de la transition énergétique. « *Aller sur des terrains où l'on ne m'attend pas, c'est le fil conducteur de ma vie*, explique la dirigeante. *Lors de mes précédents postes, il m'est arrivé de prendre des responsabilités dans des domaines où je n'avais pas la totalité de l'expertise technique. Je me suis alors toujours appuyée sur le management et les équipes.* »

A Engie, elle suivra le même mode opératoire en consultant plus d'une centaine de responsables en interne comme en externe. Sa mission est claire. Elle doit développer les énergies renouvelables et les infrastructures gazières conformément à la feuille de route qui a été établie par le conseil d'administration avant son arrivée. Elle doit aussi travailler en bonne intelligence avec le président du conseil d'administration Jean-Pierre Clamadieu. Une règle qu'il vaut mieux respecter à la lettre. L'ancienne patronne, Isabelle Kocher, avait tenté de s'affranchir de l'ex-PDG de Solvay. Elle a été éjectée. Car Jean-Pierre Clamadieu revendique une présidence active.

Ces derniers mois, il a quitté son bureau du 36<sup>e</sup> étage de la tour Engie à la Défense pour rejoindre le 24<sup>e</sup> étage, celui où officie Catherine MacGregor. Entre les deux têtes de l'exécutif, c'est la paix ▶▶▶

Portrait  
Catherine MacGregor,  
photographiée  
dans son bureau  
de la tour Engie,  
à la Défense, le 9 juin,  
par Bruno Lery  
pour Challenges.



## Entreprise

### Catherine MacGregor, de l'énergie en stock

En 1997, à Pointe Noire, au Congo. Entrée à 23 ans chez le géant parapétrolier Schlumberger, la jeune centralienne part rapidement travailler sur une plateforme offshore, où elle dirige les activités de forage.



En octobre 2021, sur une éolienne, à Gand, en Belgique. Très favorable au développement de l'éolien en France, en retard par rapport à ses voisins, la directrice générale d'Engie est vent debout pour affronter ses détracteurs.

►►► armée. Ils se voient une fois par semaine mais échangent tous les jours par SMS. « Notre relation est basée sur la confiance et la transparence », indique le président du conseil d'administration. Soucieuse de ne pas le froisser, la directrice générale le consulte, le tient informé de ses initiatives, l'associe à certains rendez-vous publics. Ainsi, lorsqu'elle présente ses vœux de Nouvel An à la presse en janvier dernier, Jean-Pierre Clamadieu est là et prend brièvement la parole pour dire, entre autres choses, tout le bien qu'il pense de « la boss ». Idem en février lors de la présentation aux analystes financiers du plan d'investissement pour les trois

prochaines années. Et quand Catherine MacGregor publie dans *Le Journal du dimanche* une tribune sur la sobriété énergétique, elle n'oublie pas de prévenir le sourcilleux Jean-Pierre. « La douceur et la délicatesse sont les compagnons de la vie », disait Lao-Tseu. Compagne du communicant Thibault Leclerc, associé de l'agence Image Sept, la directrice générale apprend vite.

Née Catherine Fiamma, la patronne voit le jour au Maroc il y a 51 ans. Ses parents, profs de maths et grands bridgeurs, lui transmettent le goût du jeu en même temps que les valeurs de rigueur, de travail et d'indépendance. Elle étudie au lycée Lyautey à Casablanca jusqu'à 14 ans, quand sa mère décide de s'installer à Paris. La jeune fille rêve de travailler dans le secteur aéronautique. Elle hésite à faire Supaéro avant d'opter pour Centrale. A sa sortie, elle rejoint le géant Schlumberger et part rapidement travailler sur une plateforme pétrolière au Congo. Ses copains de promotion sont soufflés. « Catherine était très citadine, très parisienne, confie Stéphane Garreau, directeur d'opération de prolongement de la ligne 14 du métro parisien à la RATP. A l'époque, ce job en pleine mer ne correspondait pas à l'idée que je me faisais d'elle. Mais elle voulait travailler à l'international et aujourd'hui ce choix me semble évident. » Les débuts ne sont pas simples. « J'étais la seule femme sur la plateforme et il a fallu s'imposer », dit-elle. La première bataille est vestimentaire. Ses collègues veulent la voir en jupe, elle vient en pantalon. Quelques années plus tard, elle part travailler à Aberdeen où elle rencontre son mari écossais, dont elle est aujourd'hui séparée. Puis direction Houston, au Texas, et Lafayette, en Louisiane.

### Ce qu'ils disent d'elle



**Brigitte Lemerrier**, fondatrice du cabinet conseil en gouvernance NB Lemerrier :

« Formée à l'école Schlumberger, Catherine MacGregor est une femme très structurée, centrée sur l'objectif. C'est une pragmatique qui ne se fait pas de nœuds dans la tête. Lors de la crise russe, elle a démontré sa capacité à réagir à l'imprévu. »

**Jean-Pierre Clamadieu**, président d'Engie : « Catherine a une vraie fibre industrielle. Elle est dans une dynamique de progrès continu. Elle sait garder le cap sur les sujets de court terme comme la Russie, et en même temps poursuivre la transformation du groupe. »

**Yohan Thiebaut**, responsable de la coordination CGT Engie : « Elle privilégie les actionnaires avec l'espoir que cette politique fasse remonter le cours en Bourse. Elle a accordé 100 euros à nos clients bénéficiaires du chèque énergie. C'est très peu eu égard aux profits colossaux réalisés par Engie. »

**Patrick Koller**, directeur général de Forvia : « Catherine est une ingénieure, une femme de terrain qui fait passer ses convictions par un discours étayé. Elle s'exprime avec douceur, mais son regard trahit sa détermination. »

**Sophie Boissard**, directrice générale de Korian : « Elle est concrète, directe, collective. »

**En octobre 2022, avec le directeur général de Bouygues Olivier Roussat, à Paris.** En cédant Equans au géant du BTP Engie recentre son activité sur les énergies renouvelables.



**En mars 2023, avec le PDG de Sonatrach Toufik Hakkar, à Hydra, en Algérie.** Depuis le début du conflit russo-ukrainien, Engie a signé un accord avec le groupe de gaz naturel liquéfié.

**Le 26 avril 2023, avec Jean-Pierre Clamadieu, lors de l'assemblée générale d'Engie.** Entre les deux têtes de l'exécutif, la relation est transparente. Ils échangent tous les jours par SMS.



Chez Schlumberger, elle occupera tous les postes, à l'exception de la direction financière. A chaque fois, elle fait preuve d'un caractère bien trempé. « *Lorsque l'activité forage dans laquelle elle opérait a été cédée, elle s'est rebiffée, se souvient l'ancien PDG, Andrew Gould. Elle a dit aux ressources humaines qu'elle était venue pour travailler chez Schlumberger, pas pour être vendue, et finalement elle est restée. Catherine est un leader. Elle est directe, et quand elle n'est pas contente, elle le montre, ça se voit et c'est très bien.* » Au milieu des années 2010, les cours du pétrole s'effondrent. Dans la tourmente, Schlumberger supprime 16000 postes. Le management rugueux du PDG Paal Kibsgaard provoque des crispations. En 2018, placée sur une voie de garage, Catherine MacGregor claque la porte du parapétrolier. L'année suivante, elle figure sur la *short list* pour succéder à Paal Kibsgaard. « *A ce stade de ma carrière, je voulais devenir CEO* », confesse-t-elle. Mais c'est un autre Français, Olivier Le Peuch, qui obtient le poste. Elle est alors recrutée pour prendre la tête du futur Technip Energies, la division ingénierie et construction d'infrastructures issue de la scission du parapétrolier TechnipFMC. Quelques mois plus tard, la chasseuse de têtes Brigitte Lemerrier la contacte pour Engie. Accaparée par son nouveau job, elle décline.

Survient alors la pandémie qui retarde l'opération de *spin-off* de Technip Energies. Au même moment, Engie ne parvient pas à trouver son patron. En l'occurrence sa patronne, car l'Etat, actionnaire à 23%, veut une femme pour succéder à Isabelle Kocher. Brigitte Lemerrier rappelle alors Catherine MacGregor qui, cette fois, accepte. La centralienne constitue un nouveau comité exécutif, puis s'attelle à la vente d'Equans, le pôle multitechnique (ingénierie électrique, chauffage, réfrigération, protection

incendie...) d'Engie. Assimilée au départ à un démantèlement, la cession de cet énorme morceau de 74000 personnes passe comme une lettre à la poste. « *Catherine MacGregor a accepté qu'un comité restreint de salariés puisse rencontrer les acquéreurs potentiels, ce qui nous a permis d'obtenir des avancées sociales, notamment le maintien de l'emploi par le repreneur, Bouygues, pendant cinq ans* », raconte José Belo, coordinateur CFDT. Dans le même temps, la directrice générale simplifie l'organisation d'Engie qui passe de 70 pays à 30, de 25 métiers à 4. La restructuration passe aussi par la sortie du nucléaire en Belgique. Un dossier complexe et politique sur lequel Catherine MacGregor n'a pas la main. Elle pensait, conformément à ce qui avait été annoncé, que le dernier réacteur belge fermerait en 2025. Mais suite à la crise ukrainienne, Bruxelles a décidé de prolonger deux unités jusqu'en 2035.

L'ingénieure est plus en phase sur le dossier des énergies renouvelables. Leur enveloppe va considérablement augmenter entre 2023 et 2025. A la fin de la décennie, elles pourront produire 80 gigawatts, soit la puissance de 50 EPR, et représenteront 58% des capacités de production d'Engie, contre 38% aujourd'hui. Un chiffre impressionnant. Mais d'autres groupes affichent des objectifs encore supérieurs. C'est le cas notamment du géant TotalEnergies, qui rêve, un jour, de croquer son voisin de la Défense. Pour éviter ce scénario, l'entreprise doit reprendre du poids. « *Catherine MacGregor a bien géré Engie, la stratégie est désormais claire, livre Thomas Buberl, directeur général d'Axa. Elle doit maintenant réussir la seconde étape, la croissance. Vendre c'est simple, acheter c'est plus compliqué.* » ■

#### ELLE AIME

Sa maison dans l'Oise.  
Lire.  
Les films de François Truffaut.  
Jouer au Scrabble.

#### ELLE N'AIME PAS

Les abats.  
Les stéréotypes.  
Passer trop de temps à la Défense.  
Procrastiner.