

# Rapport intégré 2018



# À propos du Rapport



Le Rapport intégré d'ENGIE propose une vision globale et synthétique du Groupe, de son ambition, de ses activités et de sa création de valeur.

## Méthodologie

S'inspirant du cadre de référence publié par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) dont ENGIE est membre, le Rapport intégré s'inscrit dans une démarche volontaire de progrès pour le Groupe à long terme et de développement de l'*integrated thinking* (pensée intégrée). Dans ce Rapport, ENGIE démontre également sa contribution aux Objectifs de Développement Durables (ODD) des Nations Unies.

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



## Prise de parole

Anne Chassagnette

Directrice de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise et Vice-présidente du Fonds d'investissement à impact Rassembleurs d'Énergies



ENGIE propose une nouvelle lecture de ses activités, les présentant au regard des grandes tendances structurelles et d'une nouvelle analyse des enjeux de responsabilité réalisée avec ses parties prenantes.”

Voir aussi



[engie.com](https://www.engie.com)

Développement Durable > RI > Interview

## Organisation du projet

Ce travail de reporting a été piloté par la Direction de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise et réalisé grâce à l'implication active de plusieurs directions fonctionnelles (Secrétariat Général, les Directions : Financière, Ressources Humaines et Global Care, Stratégie, Marque et Communication, Risques, Innovation et Sourcing Stratégique & Achats) et des Métiers qui ont été mobilisés tout au long de la démarche, pour sélectionner et structurer l'information. Porté par les instances dirigeantes d'ENGIE, il a été présenté au Comex et aux membres du Comité Éthique, Environnement et Développement Durable du Conseil d'Administration.

## Évolutions du Rapport 2018

Cette 5<sup>e</sup> édition, qui s'appuie sur les grandes tendances du monde de l'énergie, est davantage centrée sur les sujets les plus matériels. Elle met en exergue la création de valeur et son partage avec les parties prenantes au regard de la profonde transformation en cours au sein du Groupe.

# Sommaire

Éditos – 2

Profil du Groupe – 4

Résumé – 6

Modèle d'affaires – 8

- **Tendances** – 10
- **Ambition** – 16
- **Transformation** – 20
- **Gouvernance** – 26
- **Création de valeur** – 34



## Jean-Pierre Clamadieu

Président du Conseil d'Administration

Depuis sa création, ENGIE a démontré sa capacité à innover ce qui lui a permis de relever les défis d'hier et ce qui constitue son meilleur atout pour relever ceux de demain.

Nouveau Président du Conseil d'Administration, je tiens tout d'abord à saluer le remarquable parcours de Gérard Mestrallet, qui a œuvré avec succès pendant 34 ans pour construire un Groupe aujourd'hui leader mondial de la transition énergétique. Le repositionnement stratégique décidé en 2016 avec Isabelle Kocher était ambitieux. Il commence d'ores et déjà à porter ses fruits avec des résultats visibles.

Ce nouveau Rapport intégré démontre la solidité du Groupe et sa capacité à mettre en œuvre une stratégie qui répond aux attentes de ses clients et s'inscrit dans la recherche d'un développement plus durable et responsable. Il illustre également la qualité des résultats du Groupe et notre capacité à partager la valeur créée avec l'ensemble de nos parties prenantes.

Avec mes collègues, membres du Conseil d'Administration, nous souhaitons renforcer ce positionnement stratégique et inscrire résolument ENGIE sur une trajectoire de croissance durable.

Je serai bien sûr très attentif à la performance du Groupe tant en ce qui concerne la performance financière qu'en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

Je suis convaincu que le Groupe et l'ensemble de ses équipes ont un rôle majeur à jouer pour apporter à nos clients et à la planète des réponses innovantes aux défis nombreux auxquels ils font face.



---

## Isabelle Kocher

Directeur Général

En deux ans, ENGIE s'est profondément transformé et a renoué avec la croissance.

Cependant, nous avons fait bien plus que créer de la valeur pour l'entreprise. Derrière notre transformation, il y avait la volonté de basculer vers un autre mode de développement, guidé par la recherche d'un progrès plus harmonieux.

Aujourd'hui, 7,5 milliards d'individus vivent sur Terre, dont 1,2 milliard n'ont toujours pas accès à l'énergie. Dans 30 ans, nous serons 9 milliards.

Selon l'OMS, 92% de la population mondiale est exposée à une qualité de l'air dont le niveau est inférieur aux limites sanitaires. Le niveau des gaz à effet de serre a explosé et menace l'équilibre de la planète.

En réaction à une forme de progrès qui s'est fait jusqu'ici aux dépens de la planète et du développement humain, il y a une aspiration profonde à changer de modèle, et je suis convaincue que les entreprises comme la nôtre peuvent y contribuer.

C'est cette voie qu'ENGIE a choisie. Nous avons développé une conscience aiguë de notre responsabilité particulière dans la construction d'un progrès plus harmonieux. Nous étions une partie du problème, aujourd'hui nous avons choisi de faire largement partie de la solution, pour permettre au plus grand nombre d'avoir accès à l'énergie, dans des conditions respectueuses de l'environnement.

Le progrès harmonieux n'est pas un slogan : ce doit être une boussole qui guide concrètement nos choix stratégiques et la façon dont nous structurons les offres et solutions que nous proposons à nos clients.

Ainsi, 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. Nous investissons dans le biogaz et l'hydrogène renouvelables, dans l'objectif de parvenir à un monde 100% décarboné.

Cette ambition, nous ne la portons pas seuls. Partout dans le monde, avec nos partenaires, nous développons des projets concrets qui traduisent en acte cette vision du progrès.

Avec eux, nous continuerons de créer de la valeur tout en donnant un accès plus large à une énergie durable. Nous répondons ainsi aux enjeux mondiaux des Objectifs 2030 de Développement Durable des Nations Unies.

## Profil du Groupe

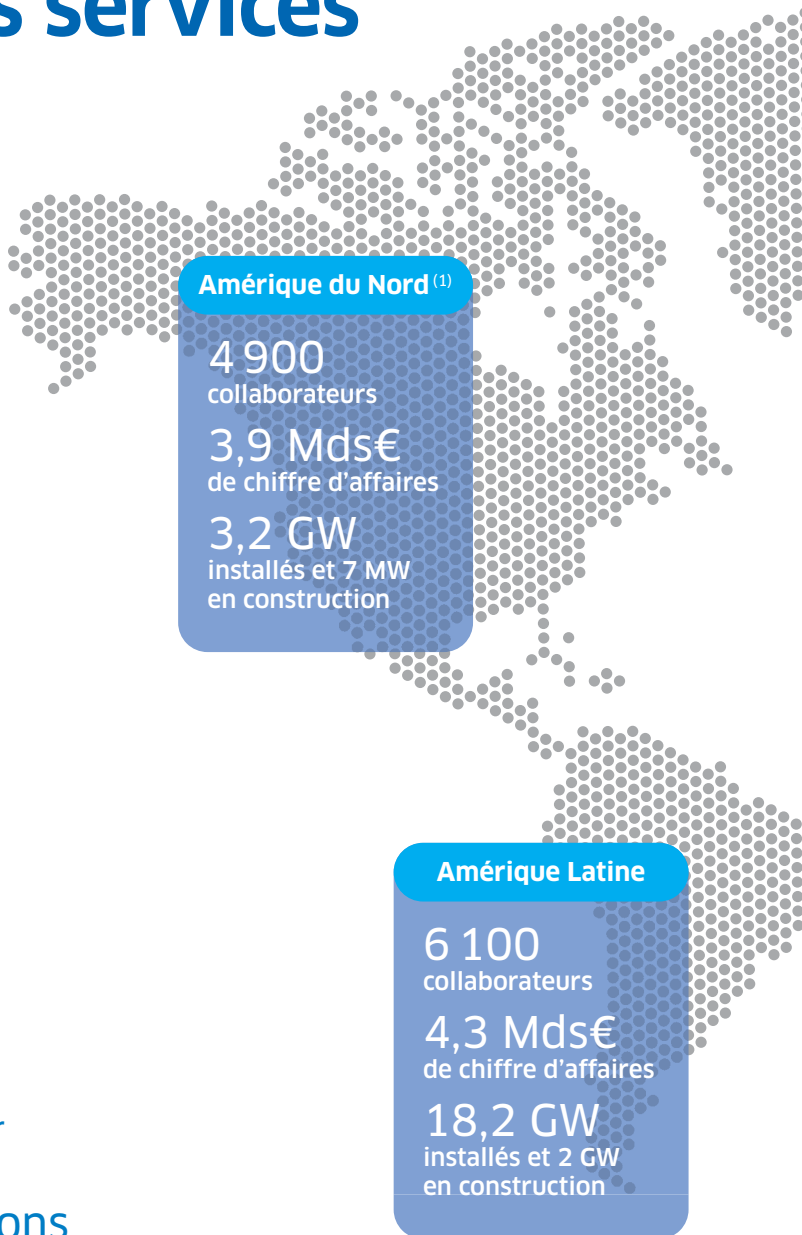


# Un Groupe mondial de l'énergie et des services

ENGIE est un Groupe mondial de l'énergie et des services, qui repose sur trois métiers clés : la production d'électricité bas carbone, notamment à partir de gaz naturel et d'énergies renouvelables, les infrastructures énergétiques et les solutions clients. Porté par l'ambition de contribuer à un progrès harmonieux, ENGIE relève les grands défis mondiaux comme la lutte contre le réchauffement climatique, l'accès à l'énergie pour tous ou la mobilité, et propose à ses clients – entreprises, particuliers et professionnels, villes et territoires – des solutions de production d'énergie et des services qui réconcilient intérêts individuels et enjeux collectifs.

Sobres en carbone, ses offres intégrées, performantes et durables s'appuient sur les technologies digitales. Au-delà de l'énergie, elles facilitent le développement de nouveaux usages et modes de vie et de travail.

L'ambition d'ENGIE est chaque jour portée par chacun de ses 155 000 salariés dans 70 pays. Avec ses clients et ses partenaires, ils constituent une communauté d'*imaginative builders* qui imaginent et construisent aujourd'hui des solutions d'avenir.



**65 Mds€**  
de chiffre d'affaires

Des activités  
dans près de  
**70 pays**

**155 000**  
collaborateurs  
dans le monde

**24 millions**  
de clients  
dans le monde

**102,7 GW**  
de capacités  
de production  
électrique installées

**350**  
réseaux de chaleur  
dans 20 pays

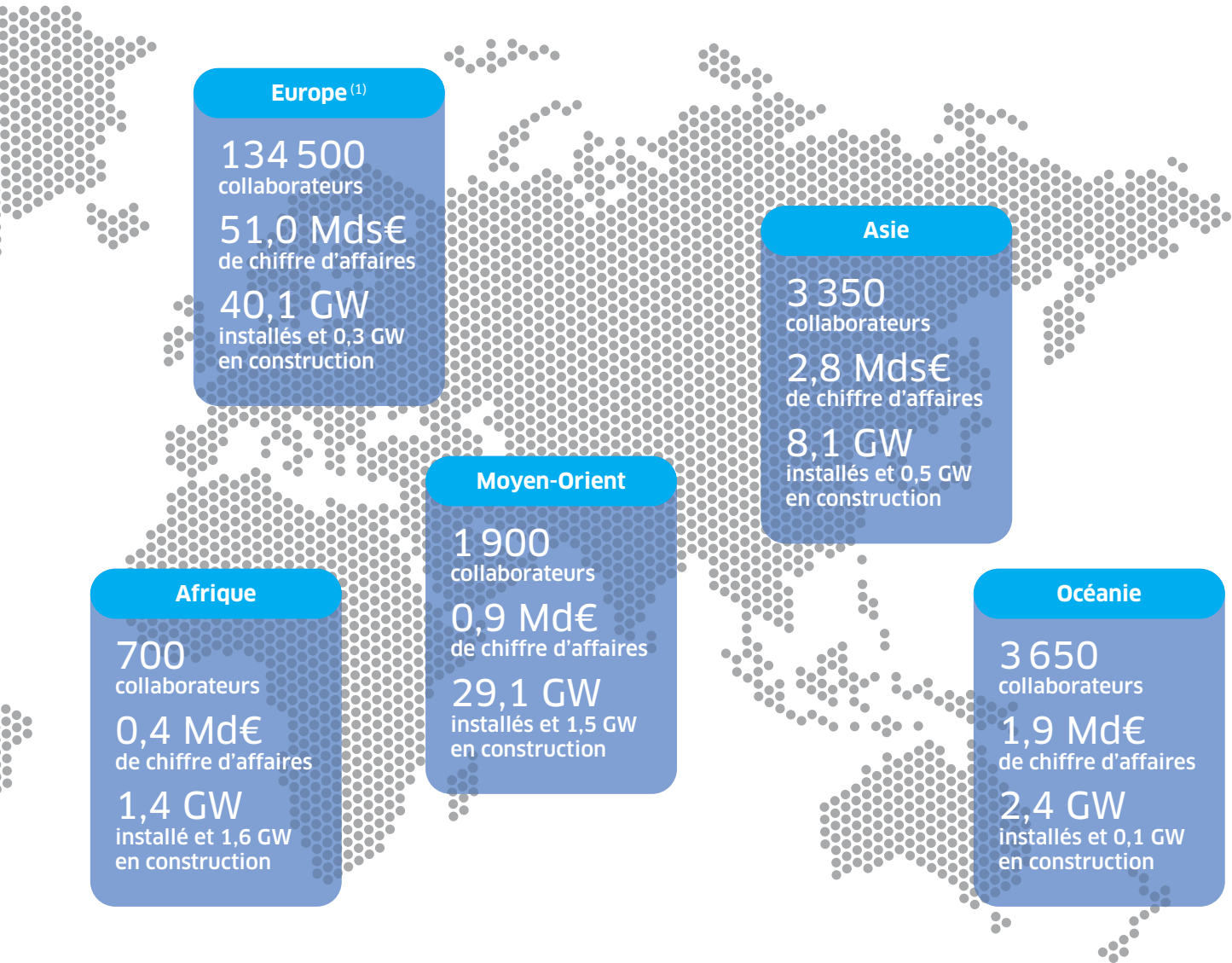
**140 millions**  
de m<sup>2</sup> gérés dans  
le secteur tertiaire

**12 milliards**  
de m<sup>3</sup> de capacité de stockage

**1 100**  
chercheurs et experts  
dans 11 centres de recherche  
et développement

**180 M€**  
consacrés à la recherche  
et au développement  
technologique

(1) Incluant le Mexique.



### Un positionnement reconnu par les classements et les indices internationaux

Coté à Paris et Bruxelles (ENGI), le Groupe est représenté dans les principaux indices financiers (CAC 40, BEL 20, Euro STOXX 50, STOXX Europe 600, MSCI Europe, Euronext 100, FTSE Eurotop 100, Euro STOXX Utilities, STOXX Europe 600 Utilities) et extra-financiers (DJSI World, DJSI Europe et Euronext Vigeo Eiris – World 120, Eurozone 120, Europe 120, France 20, CAC 40 Governance).



(1) Incluant la Turquie. (2) Secteur CDP (EDF, EON, RWE, ENEL, IBERDROLA, ENGIE).

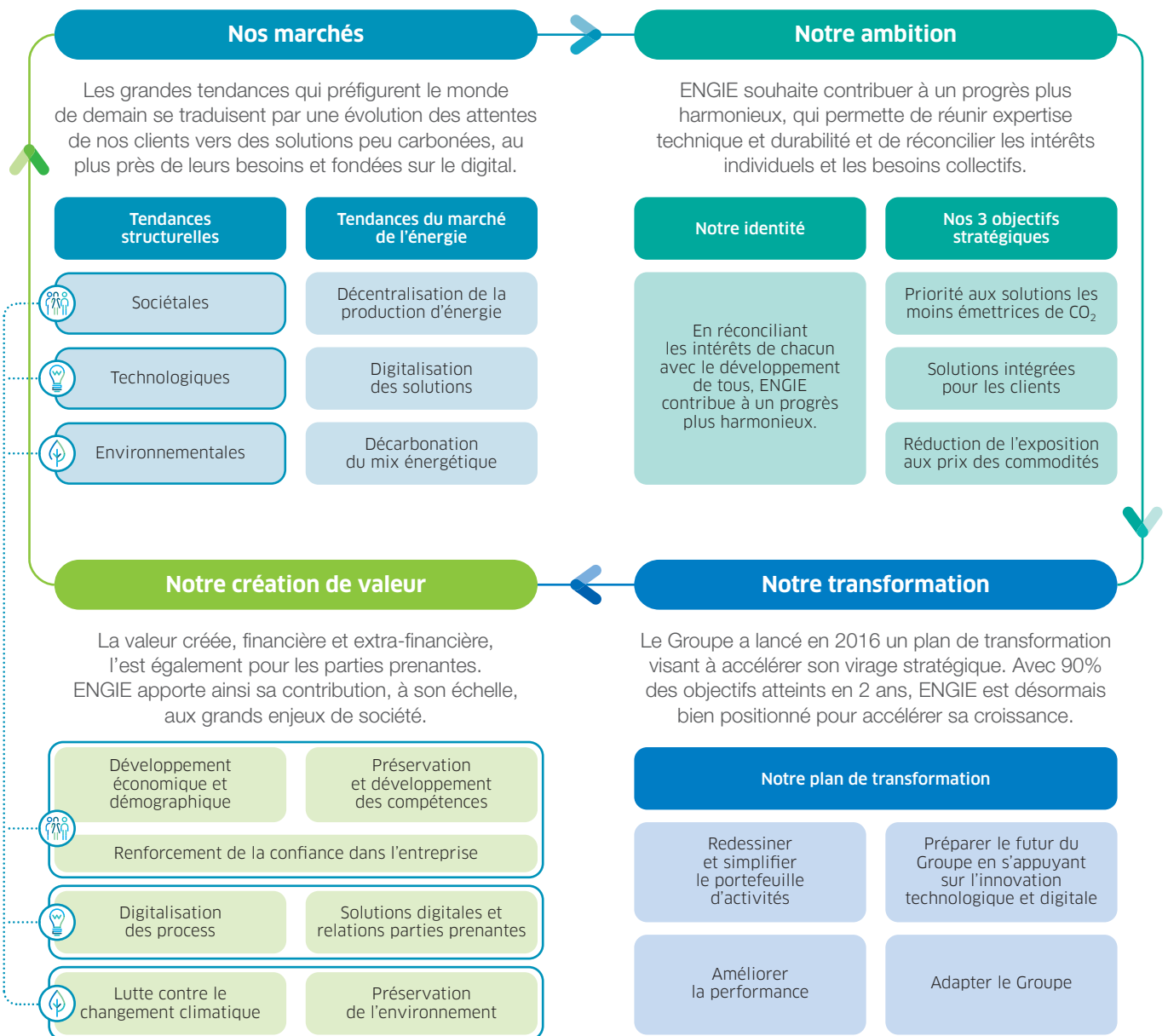
## Résumé



# ENGIE, un acteur incontournable du nouveau monde énergétique

Dans un secteur en profonde transformation, ENGIE a repositionné ses activités pour capter de nouvelles opportunités et devenir un acteur incontournable du nouveau monde énergétique.

Plus compétitif et désendetté, le Groupe entre dans une nouvelle dynamique de croissance, confirmée par les bons résultats 2017.



## Notre performance

En ligne avec les objectifs, les résultats 2017 confirment la pertinence de la stratégie d'ENGIE. Le retour à la croissance organique, fruit du travail et de l'engagement des équipes, s'est confirmé et permet d'anticiper, pour 2018, des résultats solides et un dividende en hausse.

KPI		2017	Objectifs
<b>Nos 3 objectifs stratégiques</b>			
Priorité aux solutions les moins émettrices de CO <sub>2</sub>	Part des activités peu émettrices de CO <sub>2</sub> <sup>(1)</sup> dans l'EBITDA du Groupe	91%	En 2018 >90% ✓
Solutions intégrées pour les clients	Hausse de l'EBITDA des solutions intégrées pour les clients depuis fin 2015 à taux de change constant	+22%	+50%
Réduction de l'exposition aux prix des commodities	Part des activités régulées ou contractées <sup>(2)</sup> dans l'EBITDA du Groupe	89%	>85% ✓
<b>Notre plan de transformation</b>			
Redessiner et simplifier le portefeuille d'activités	Programme d'investissements de croissance	13,9 Mds€	Sur 2016-18 14,3 Mds€ <sup>(3)</sup>
	Programme de rotation de portefeuille	13,2 Mds€	15 Mds€ <sup>(3)</sup>
Préparer le futur du Groupe en s'appuyant sur l'innovation technologique et digitale	Dépenses dans les technologies émergentes et le digital	1 Md€	1,5 Md€
	Programme de performance ("Lean 2018") visant des économies récurrentes sur les coûts opérationnels	0,9 Md€	1,3 Md€
Améliorer la performance	Part des femmes dans l'effectif du Groupe	22,2%	25%
	Taux de fréquence interne des accidents de travail	3,3	≤ 3 En 2020
Adapter le Groupe			
<b>Notre création de valeur</b>			
Une structure financière robuste	Chiffre d'affaires	65 Mds€	
	EBITDA	9,3 Mds€	
	Résultat opérationnel courant	5,3 Mds€	
	Résultat Net part du Groupe	1,4 Md€	En 2017
	Résultat Net Récurrent, part du Groupe	2,4 Mds€	≥ 2,4 Mds€ ✓ <sup>(5)</sup>
	Dividende (par action et par an, en numéraire)	0,70 €	0,70 € ✓ <sup>(6)</sup>
	Dette nette <sup>(4)</sup>	20,9 Mds€	En 2018
	Ratio dette nette/EBITDA <sup>(4)</sup>	2,25 x	≤ 2,5 x ✓
Un engagement dans la responsabilité environnementale et sociétale	Notation financière	A-/A2	A ✓
	Taux de satisfaction des clients B to C	83%	≥ 85%
	Part des activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation	48%	100%
	Part d'énergie renouvelable dans le mix de capacités de production	23,1%	25%
	Taux de réduction du ratio d'émission de CO <sub>2</sub> pour la production d'énergie par rapport à 2012	-18,1%	-20% <sup>(7)</sup> En 2020

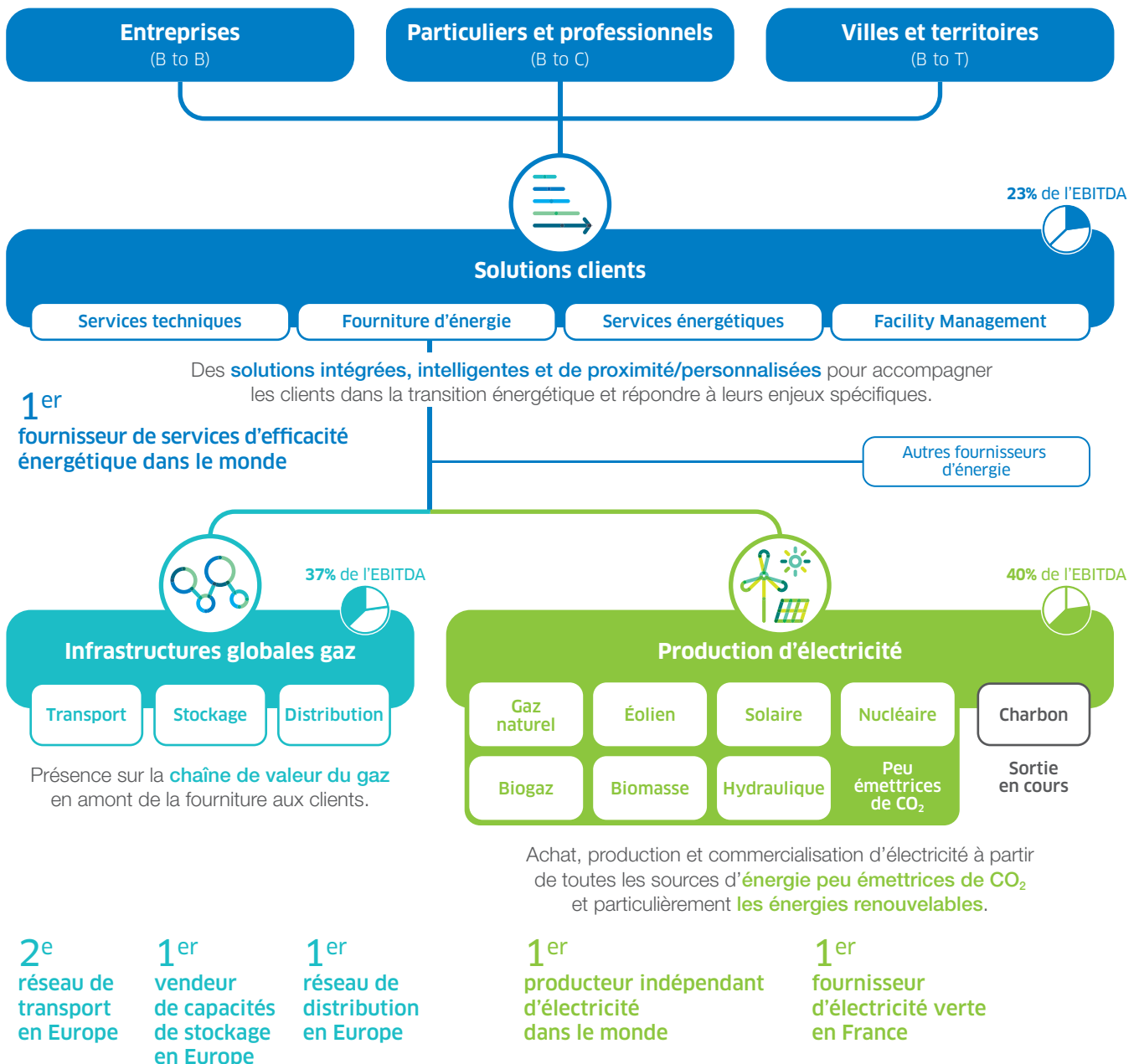
(1) Production d'électricité peu émettrice de CO<sub>2</sub>, infrastructures gazières & GNL, aval. (2) Activités autres que production d'électricité marchand, E&P et achat/vente de GNL. (3) Impact dette nette. (4) Hors activités E&P et GNL cédées. (5) Cet objectif repose sur des hypothèses de température moyenne en France, de répercussion complète des coûts d'approvisionnement sur les tarifs régulés du gaz en France, d'absence de changement substantiel de réglementation et de l'environnement macro-économique, d'hypothèses de prix des commodities basées sur les conditions de marché à fin décembre 2015 pour la partie non couverte de la production et de cours de change moyens suivants pour 2016 : €/€ : 1,10, €/BRL : 4,59. (6) 0,70 € par action et par an en numéraire au titre des résultats 2017 et relevé à 0,75 € par action et par an en numéraire au titre des résultats 2018. (7) Conduisant à un taux d'émission de 354,4 kg de CO<sub>2</sub> équivalent par MWh d'énergie produit.

## Modèle d'affaires



# Au-delà de la fourniture d'énergie, le développement de solutions intégrées

Avec le plan de transformation 2016-2018, un nouveau profil du Groupe se dessine, résolument tourné vers les énergies peu carbonées et le développement de services intégrés.



## Nos solutions clients

### Entreprises

**27,9 Mds€**  
de chiffre d'affaires

**~100 000**  
collaborateurs

**80**  
grands comptes  
dans plus de 30 pays

#### Ingénierie

Conception des infrastructures énergétiques, ingénierie d'exécution et études

#### Installation

Installation et maintenance d'équipements techniques (électrique, mécanique, chauffage, ventilation et climatisation)

#### Efficacité énergétique

Engagement contractuel sur la réduction et l'optimisation de consommation d'énergie à travers de nombreuses solutions digitales

#### Vente d'énergie

Fourniture en gaz et électricité et services associés

#### Services intégrés

*Integrated Facility Management* (ensemble de services réalisés sur site) et *Business Process Outsourcing* (externalisation complète de processus métiers)

### Particuliers et professionnels

**12,5 Mds€**  
de chiffre d'affaires

**~10 000**  
collaborateurs

**23,5 millions**  
de contrats  
dans 12 pays

#### Vente d'énergie

Fourniture en gaz et électricité

#### Home Services

Maintenance et installation de chaudières, travaux de performance énergétique, assurances et financements

#### Production décentralisée d'énergie

Panneaux solaires, solutions d'autoconsommation, batteries, communautés solaires

#### Services "Maison connectée"

Gammes de services digitaux dans les domaines du pilotage de la consommation et la production d'énergie, du confort et de la sécurité

#### E-commerce

Vente d'objets connectés liés à l'énergie et à la sécurité, services à la maison

### Villes et territoires

**2,6 Mds€**  
de chiffre d'affaires

**~2 000**  
collaborateurs

**350**  
réseaux de chaleur  
dans 20 pays

#### Réseaux de chaleur et de froid

Solutions efficaces de chauffage et de refroidissement dans les villes

#### Production décentralisée d'énergie

Micro-réseaux, solutions intégrées de production solaire, de stockage et de maîtrise de la demande

#### Mobilité verte

Carburants alternatifs peu carbonés et développement des infrastructures de transport (systèmes d'information, électrification, etc.)

#### Systèmes et plateformes numériques

Planifications urbaines, tableaux de bord urbains, systèmes de gestion du trafic et outils d'e-santé

#### Solutions pour les villes

Optimisation de l'éclairage public et de la sécurité

## Faits marquants de notre transformation

- Accélération de la sortie des activités charbon
- Signature de la cession des activités amont de Gaz Naturel Liquéfié (GNL)
- Vente de la participation dans l'Exploration & Production
- Création d'une Business Unit dédiée au développement de l'hydrogène renouvelable

Tendances



## Être à l'écoute des évolutions du marché de l'énergie

---

Les grandes tendances qui préfigurent le monde de demain se traduisent par une évolution des attentes de nos clients vers des solutions peu carbonées, au plus près de leurs besoins et fondées sur le digital.



Parc éolien West Coast One (Afrique du Sud)

## Tendances structurelles

Notre écosystème est en plein bouleversement : modification profonde des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes, changement climatique et évolutions démographiques, accélération des progrès technologiques, etc. Face à ces défis, les attentes des parties prenantes envers l'entreprise sont toujours plus élevées, tandis que la réglementation évolue.

### Sociétales

La **croissance de la population mondiale** est porteuse de nombreuses évolutions économiques et sociétales. Si cette croissance se concentre dans les zones urbaines des pays en développement, principaux vecteurs de développement économique, le fossé entre zones rurales et zones urbaines se creuse en matière de qualité des logements, d'accès aux services et infrastructures, de pollution, de santé publique, etc. Ce fossé accroît les inégalités entre catégories sociales. En parallèle, la croissance économique et les progrès technologiques ont permis une **augmentation de l'espérance de vie** de la population, impliquant une évolution des systèmes de santé et de retraites et le développement d'une offre répondant aux besoins spécifiques des plus âgés.

Dans le même temps, de **nouvelles aspirations** portées par les jeunes générations émergent : valorisation de la spontanéité et de l'instantanéité, importance de la notion de responsabilité ou encore de la quête de sens. Sous l'influence de ces nouvelles générations, la société de consommation évolue ainsi vers une société d'usage des biens et services, de partage, de co-création. Les **modèles communautaires** fondés autour d'intérêts partagés, facilités par les nouveaux moyens de communication et encouragés par une prise de conscience globale des citoyens – voire une altération des mécanismes de confiance –, modifient profondément les interactions entre les acteurs de la société.

### Technologiques

Principales sources de progrès technologique au cours de ces dernières décennies, les **Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)** ont considérablement modifié les modes de vie et de consommation des populations. Elles ont ainsi permis une amélioration générale des conditions de logement – construction, équipement, durabilité, etc. – et un accès aux services et soins médicaux de meilleure qualité. Les individus sont aujourd'hui connectés entre eux et avec leurs objets du quotidien, eux-mêmes interconnectés. **L'Internet des objets** permet de répondre toujours mieux aux attentes de personnalisation des consommateurs, et ce dans tous les domaines de la vie privée – alimentation, information, santé, etc. – entraînant l'émergence d'enjeux cruciaux de **cybersécurité**. Dans cette **société de la donnée**, où chaque comportement peut être traduit en statistiques, de nouveaux modèles d'affaires apparaissent, notamment en matière d'économie circulaire et de partage des produits et services.

Dans le même temps, des tensions se renforcent sur le **marché du travail**, entre demande de profils hautement qualifiés – en particulier dans le secteur numérique – et destruction de postes jugés à faible valeur ajoutée. Les entreprises sont désormais amenées à adapter leurs modèles d'affaires pour saisir les opportunités offertes par les nouvelles technologies, tant pour inventer l'industrie du futur que pour poursuivre l'amélioration des relations avec leurs parties prenantes et répondre aux attentes de leurs clients.

**5 milliards**  
de citoyens dans  
le monde en 2030 <sup>(1)</sup>

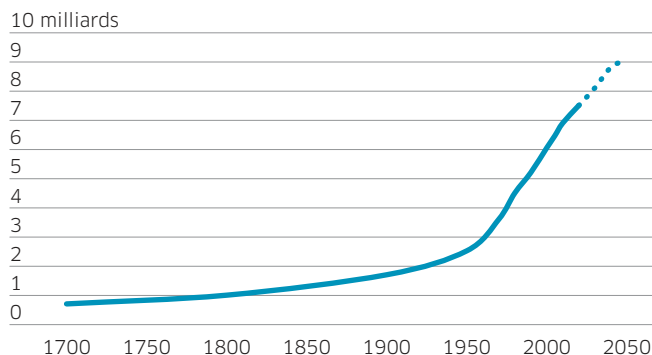
Plus de  
**70%**  
du produit intérieur  
brut (PIB) mondial est  
généralisé par les villes <sup>(2)</sup>

**53%**  
de la population  
mondiale connectée  
à Internet en  
janvier 2018 <sup>(3)</sup>

**2 200 Mds\$**  
Poids du marché  
mondial des  
systèmes intelligents  
d'ici à 2020 <sup>(4)</sup>

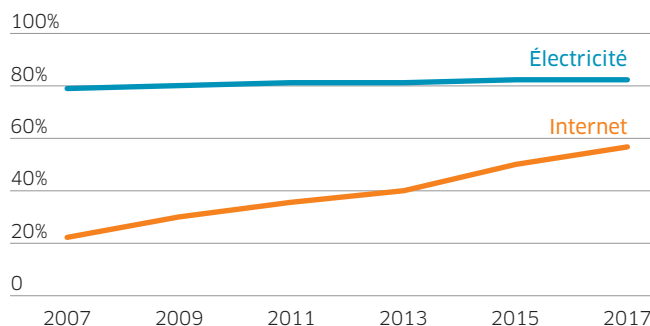
#### Évolution de la population mondiale entre 1700 et 2050

(source : Organisation des Nations Unies, 2015)



#### Taux d'accès de la population mondiale aux réseaux d'électricité et d'Internet

(source : Agence Internationale de l'Énergie, 2017)



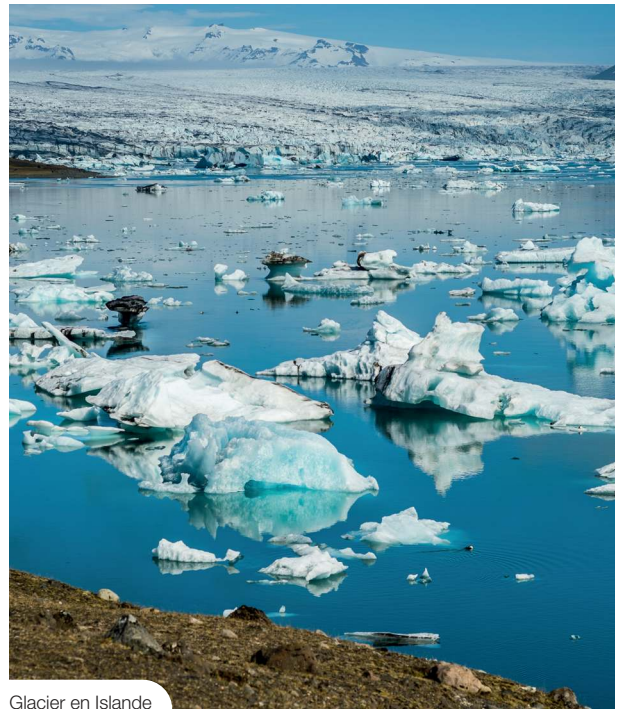
(1) Organisation des Nations Unies, 2017. (2) Organisation des Nations Unies Habitat, 2018. (3) Hootsuite et We Are Social, 2018. (4) International Data Corporation (IDC), 2016.



## Environnementales

Le constat du **changement climatique** s'impose de plus en plus, à mesure que la connaissance de ses impacts se précise. La **concentration de CO<sub>2</sub> dans l'air** a atteint son plus haut niveau historique, faisant craindre une multiplication et une accentuation des **événements climatiques extrêmes**. De surcroît, la **biodiversité** est en net recul : près de 17 000 espèces de plantes et d'animaux sont aujourd'hui menacées d'extinction.

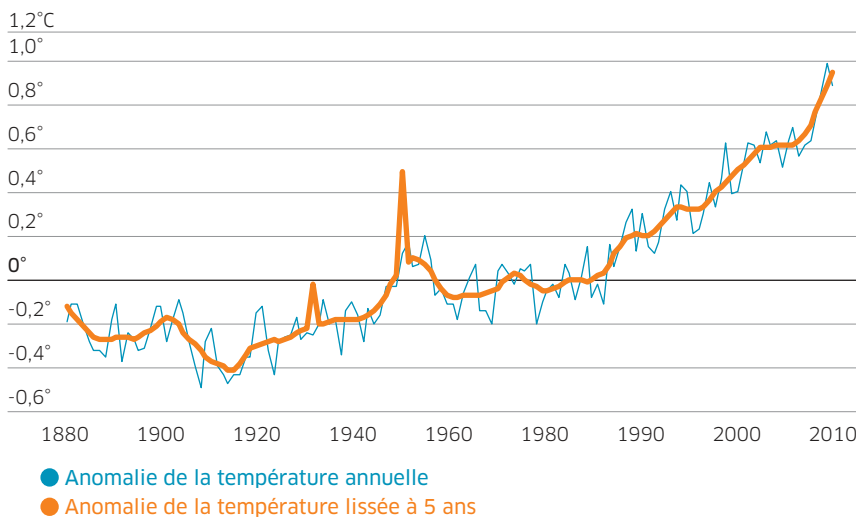
Toutefois, face à ces constats alarmants, une **réelle prise de conscience** est observée au sein de la société. Pour réduire les impacts du changement climatique sur la planète, une **modification des comportements** en matière de consommation et de production d'énergie est à l'œuvre. Ce mouvement de fond est relayé par les **engagements concrets d'entreprises** industrielles ou financières pour limiter à +2°C le réchauffement climatique et donner un prix au carbone dans la foulée de l'Accord de Paris de 2015. Dans ce même objectif, de nombreux États imposent des **réglementations** de plus en plus contraignantes avec notamment, en France, la promulgation de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte en 2015 et celle de la loi sur le devoir de vigilance des entreprises en 2017. Les investisseurs financiers poussent les entreprises énergétiques à être plus transparentes sur les impacts du changement climatique.



Glacier en Islande

### Évolution de la température moyenne annuelle mondiale depuis l'ère industrielle

(source : NASA, 2017)



**+0,94°C**  
de hausse de la température  
moyenne annuelle mondiale  
depuis 1880 <sup>(1)</sup>

**65%**  
de la biodiversité  
en danger

Voir aussi



**Rapport intégré 2018**  
Gouvernance – page 32



**Rapport intégré 2018**  
Création de valeur – page 34

(1) Agence américaine océanique et atmosphérique (NOAA), 2017.

## Tendances du marché de l'énergie

Les grandes tendances structurelles influent sur le secteur de l'énergie, conduisant à des évolutions profondes en matière de modalités de production et de consommation. Le monde de l'énergie est désormais de plus en plus décentralisé, digitalisé et décarboné.

### Un monde décentralisé

Historiquement, le fonctionnement des systèmes énergétiques reposait principalement sur de **grandes centrales de production d'électricité**, l'exploitation de vastes gisements de gaz, des réseaux de transport et de distribution d'électricité et de gaz. Désormais, le développement de nouvelles technologies et la désintermédiation grandissante des acteurs permettent également la **décentralisation de la production d'énergie**. Une partie des besoins énergétiques est ainsi couverte par la **production sur les sites de consommation** (habitats individuels et collectifs, entreprises, sites industriels, collectivités).

Répartition entre production centralisée et décentralisée d'énergie supplémentaire dans le scénario "Accès à l'électricité pour tous en 2030"

(source : AIE-WEO, 2011)



44% ● Production centralisée d'électricité  
36% ● Micro-réseaux  
20% ● Solutions Off-grid

### Conséquences pour les clients

Les clients, particuliers comme industriels, recherchent aujourd'hui des **solutions personnalisées et globales**. "Prosumers", ils peuvent désormais devenir eux-mêmes **producteurs – voire fournisseurs – d'énergie**, aidés en cela par la démocratisation technologique. À travers le développement des micro-réseaux, ces réseaux de production et de consommation d'énergies à l'échelle locale, mais aussi l'installation de nouvelles infrastructures dans les zones non encore équipées, les populations bénéficient d'un **meilleur accès à l'énergie**.

### Opportunités et défis pour ENGIE

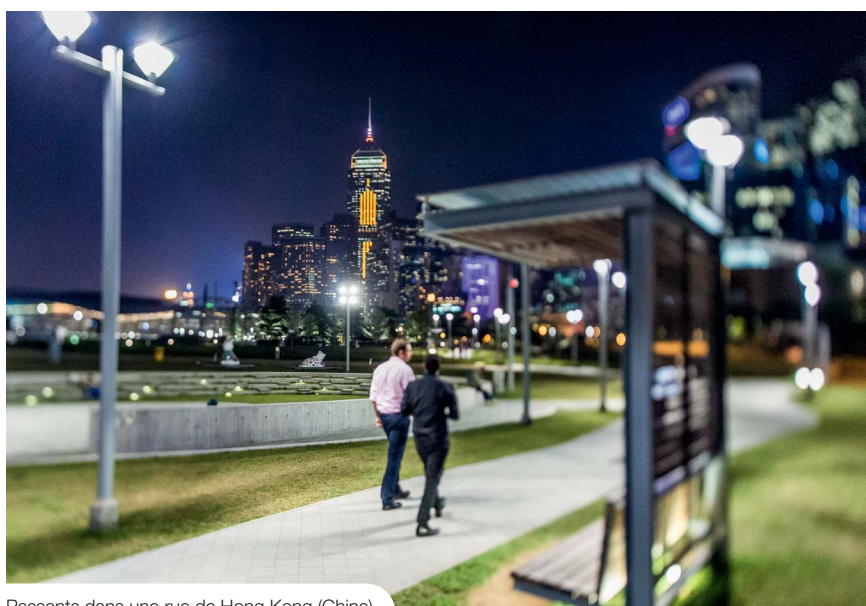
- **Diversification des activités et des offres commerciales**, pour aller au-delà de la simple fourniture d'énergie.
- Émergence de **plateformes de gestion de l'énergie** et de **nouveaux modèles d'affaires**, plus collaboratifs : développement de partenariats, co-construction des offres commerciales, accompagnement des clients dans la production d'énergie comme les *Corporate power purchase agreements*.
- **Développement de solutions de stockage d'énergie** afin de lisser les intermittences de la production d'électricité à partir des énergies renouvelables, dans le respect des réglementations et la mise en œuvre des meilleures pratiques de sécurité industrielle.
- **Développement des équipements** dans les zones non desservies en énergie et mise en œuvre de **solutions locales**.

46 Mds€

Poids attendu du marché des micro-grids en 2020 <sup>(1)</sup>

Plus de 60%

des 114 experts en énergies renouvelables interrogés par REN21 prédisent une dominance de l'énergie décentralisée d'ici à 2050 <sup>(2)</sup>



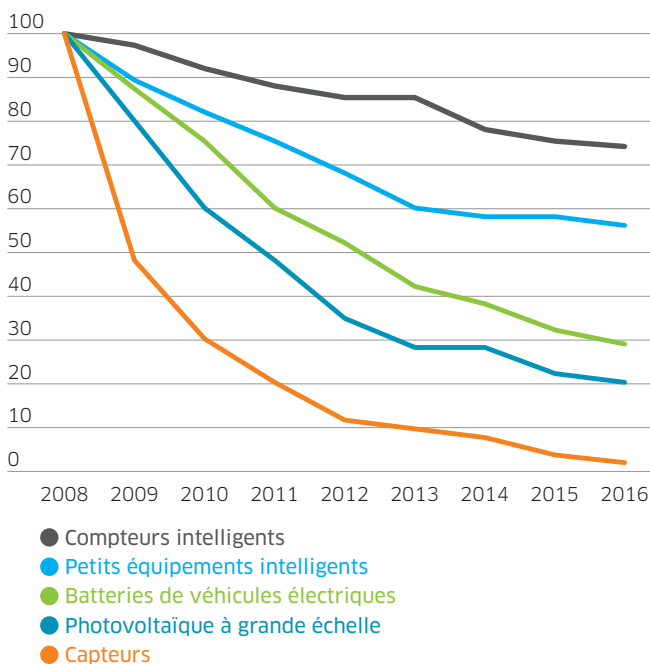
Passants dans une rue de Hong Kong (Chine)

(1) SIEMENS, 2017. (2) REN21, 2017.

Avec la généralisation du numérique, **le secteur énergétique est confronté à une révolution technologique sans précédent**, permettant l'émergence de nouveaux services énergétiques : diagnostic et installation d'équipements, production et stockage d'énergies renouvelables, suivi et maîtrise de la consommation d'énergie, etc. Le développement du pilotage et de l'optimisation à distance d'équipements, la maintenance prédictive témoignent du potentiel du numérique en tant que **vecteur d'excellence opérationnelle**, dans un environnement toujours plus concurrentiel et face à des clients mieux informés. **Les technologies digitales bouleversent ainsi les usages**, elles renouvellent les interactions entre les personnes et leurs **rapports avec les objets**.

### Évolutions des coûts unitaires des technologies émergentes de l'électricité (base 100 en 2008)

(source : Agence Internationale de l'Énergie, 2017)



**500 Mds\$**  
d'investissements digitaux  
estimés dans les réseaux  
électriques dans les  
5 à 7 prochaines années <sup>(1)</sup>

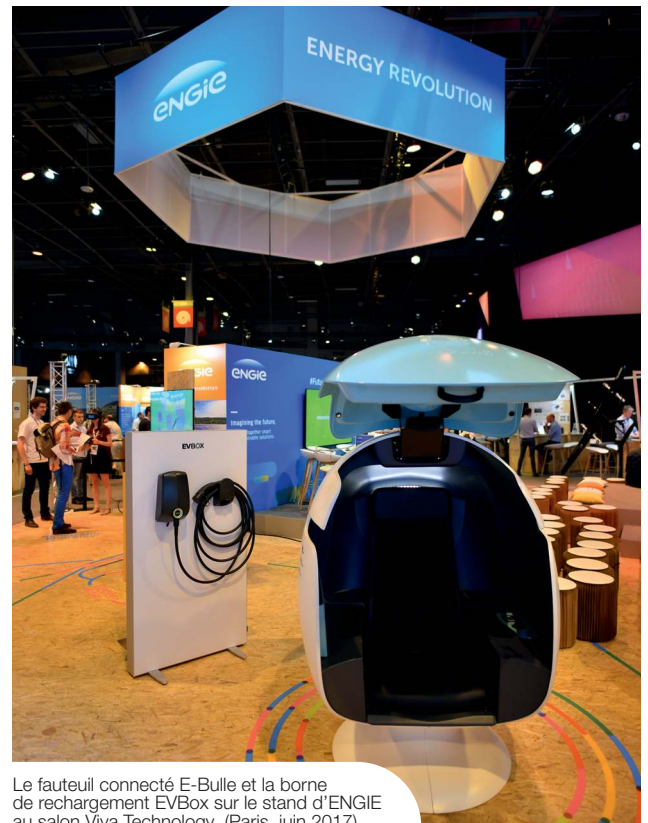
**1 milliard**  
de foyers pourraient faire  
partie de systèmes électriques  
interconnectés d'ici à 2040 <sup>(2)</sup>

(1) EY, 2016. (2) Agence Internationale de l'Énergie, 2017.

Le digital permet aux clients une **plus grande expression de leurs attentes** en matière d'offres, qu'ils souhaitent plus intégrées et personnalisées. Il favorise la diversification des solutions, notamment, la **maîtrise de leur consommation énergétique**. Celle-ci est aujourd'hui rendue possible grâce aux objets connectés et aux espaces clients permettant l'analyse détaillée des consommations, la comparaison avec des profils identiques et la mise à disposition de services d'optimisation de leur consommation d'énergie, etc. Le développement des nouvelles technologies, en particulier de l'intelligence artificielle, permet l'**évolution de la relation entre client et entreprise** à travers par exemple la généralisation de l'usage des *chatbots*.

### Opportunités et défis pour ENGIE

- Proposition de **nouvelles offres de services** et amélioration de l'**efficacité opérationnelle**.
- Développement accru de l'**orientation client** avec une personnalisation de la gamme de produits et services et une amélioration de la satisfaction client, dans le respect de la **confidentialité et de la protection des données personnelles**.
- **Renforcement de la cybersécurité**, notamment face à l'émergence de la big data.
- **Accroissement de la transparence** face à un risque de réputation accru notamment par la montée en puissance des réseaux sociaux.
- **Adaptation des compétences** des collaborateurs, des fournisseurs et des sous-traitants avec l'évolution du marché de l'énergie.



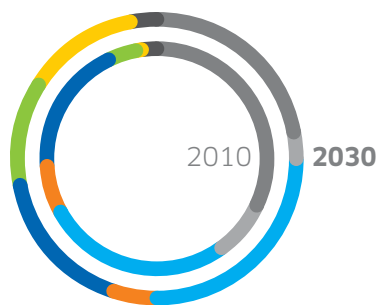
Le fauteuil connecté E-Bulle et la borne de recharge EVBox sur le stand d'ENGIE au salon Viva Technology (Paris, juin 2017)

## Un monde décarboné

Après l'intérêt pour le charbon des dernières décennies, en particulier dans les pays en développement, la dynamique des investissements s'est inversée en faveur des **actifs à faible émission de CO<sub>2</sub>**. En 2017 en Europe, plus de 85% des nouvelles capacités électriques installées étaient d'origine renouvelable<sup>(1)</sup>. L'évolution de la technologie et le renforcement des investissements permettent de **rendre les coûts de production de plus en plus compétitifs**. Ainsi, les coûts d'installation du solaire et de l'éolien ont fortement diminué : depuis 2010, ils ont baissé de -70% pour les nouvelles centrales solaires photovoltaïques et de -25% pour l'éolien. **Le gaz conserve également un rôle clé** dans ce nouveau monde de l'énergie : il permet de gérer efficacement le problème de l'intermittence de la production renouvelable, tout en émettant nettement moins de CO<sub>2</sub> et de particules que toutes les énergies fossiles concurrentes et en ouvrant la voie aux gaz verts que nous consommerons demain.

### Évolution du mix électrique mondial entre 2010 et 2030

(source : Enerdata, 2018)



32/22%	● Charbon
8/3%	● Pétrole
27/25%	● Gaz naturel
5/7%	● Nucléaire
19/17%	● Hydraulique
4/12%	● Éolien
1/13%	● Solaire
2/3%	● Biomasse

**+40%**  
d'émissions de CO<sub>2</sub>  
dans l'atmosphère  
depuis 1750<sup>(3)</sup>

**13%**  
des émissions mondiales  
étaient couvertes par  
un mécanisme de prix  
explicite du carbone  
en 2016<sup>(4)</sup>

## Conséquences pour les clients

Conscients de l'**urgence** et de l'**importance des enjeux environnementaux**, les clients adoptent une approche de plus en plus responsable et proactive quant à leur consommation d'énergie, qu'ils souhaitent – en "consomm'acteurs" – réduire et maîtriser. Cette baisse de la demande, constatée en particulier dans les pays développés, se double d'une exigence accrue envers la fourniture d'énergie : les clients-citoyens portent une **attention particulière à la responsabilité des entreprises**, tant dans leurs activités que sur l'ensemble de leur chaîne de valeur.

### Opportunités et défis pour ENGIE

- Développement de **solutions respectueuses de l'environnement** : mobilité durable (outils et infrastructures), bâti durable (bâtiments à énergie positive), amélioration de la qualité de l'air, solutions relatives à l'efficacité énergétique.
- **Orientation vers les énergies peu émettrices de CO<sub>2</sub>**, créatrices d'emploi et de nouvelles sources de revenus venant compenser les éventuels **coûts humains et financiers** engendrés par l'évolution du mix énergétique et la cession ou l'arrêt des actifs "carbonés".
- Anticipation des **risques liés aux changements climatiques** (sécheresses, inondations, etc.), selon les zones géographiques des implantations du Groupe, ainsi qu'à la **raréfaction de certaines ressources naturelles**.
- Maintien de la **compétitivité** et **adaptation** à l'évolution de la **demande en gaz naturel**.
- Amélioration de la **réputation du Groupe** et de son **intégration locale**.
- Suivi des **standards internationaux** et du **cadre légal** et **réglementaire** des pays dans lequel le Groupe est implanté.

Voir aussi



**Rapport intégré 2018**  
Gouvernance – page 32

(1) Wind Europe, 2017. (2) Agence Internationale de l'Énergie, 2017. (3) Commissariat général au développement durable, 2017. (4) Institute for Climate Economics, 2017.

## Ambition



# Devenir un des pionniers du nouveau monde de l'énergie

ENGIE souhaite contribuer à un progrès plus harmonieux, qui permette de réunir expertise technique et durabilité et de réconcilier les intérêts individuels et les besoins collectifs.



ENGIE devient partenaire principal d'Energy Observer, premier navire fonctionnant aux énergies renouvelables et à l'hydrogène (Marseille, mars 2018)

## 170 ans d'expertise industrielle et de présence dans le monde : l'énergie partagée

Fort des formidables défis relevés depuis 170 ans dans le secteur industriel et d'une vision claire et étayée de l'avenir du monde de l'énergie et des services, ENGIE a tous les atouts pour relever les défis de demain.

1858



### Création de la Compagnie Universelle du Canal Maritime de Suez

- Essor des moyens de transport
- Participations et investissements dans l'économie

1946



### Création de Gaz de France

- Reconstruction industrielle
- Transporteur, distributeur et négociant de gaz naturel

2001



### Suez Lyonnaise des Eaux devient SUEZ

- Besoins essentiels et croissance démographique
- Électricité, gaz, services à l'énergie, eau et propreté

2008



### GDF SUEZ naît de la fusion entre SUEZ et Gaz de France

- Renforcement de la concurrence sur le marché de l'énergie
- Création d'un leader mondial de l'énergie

2015



### GDF SUEZ devient ENGIE

- Décarbonation, décentralisation et digitalisation de la gestion de l'énergie
- Être un des leaders de la transition énergétique

## Aujourd'hui, ENGIE va au-delà de l'énergie

**L'énergie est au cœur du progrès humain.** En tant que leader dans le domaine de l'énergie et des services, ENGIE a toujours été un pionnier, ouvrant la voie vers de nouveaux horizons. Le Groupe voit le monde qui l'entoure comme une vaste source d'opportunités, et agit de manière de plus en plus collaborative pour en saisir le potentiel et réciproquement pour en faire profiter la société civile.

Ses 155 000 collaborateurs œuvrent chaque jour à ouvrir la voie vers un **progrès plus harmonieux** en donnant à chacun le pouvoir d'agir et de réconcilier performance économique et responsabilité sociale et environnementale. ENGIE imagine des solutions pour les territoires, les entreprises, et les particuliers, en donnant aux individus et aux communautés le pouvoir d'agir et de choisir.

### Quatre fondamentaux

**Quatre fondamentaux** structurent cet engagement, et plus largement la façon dont se positionne la marque du Groupe :

- **Un héritage : être pionnier**
- **Une façon de faire : rassembler**
- **Une mission : aller au-delà de l'énergie**
- **Une vocation : contribuer à un progrès plus harmonieux**

Voir aussi



[engie.com](https://www.engie.com)  
Nos engagements

## Engagements du Groupe

ENGIE prend en compte les impacts de ses activités dans sa sphère d'influence et, réciproquement, des évolutions de celle-ci sur ses activités.

### Nos engagements

### Nos priorités

### Nos réalisations 2017



COP23 | FIJI  
UN CLIMATE CHANGE CONFERENCE  
BONN 2017

ENGIE s'oriente vers un **scénario compatible avec l'Accord de Paris (trajectoire +2°C)** à travers sa transformation et ses investissements.

→ Évolution du **mix énergétique** (sortie du charbon en cours et développement des énergies renouvelables) et contribution à la décarbonation des **chaînes de valeur des clients**



ENGIE s'engage à **communiquer davantage sur l'impact** que le changement climatique pourrait avoir sur ses activités et la façon dont il entend les prendre en compte pour adapter son activité et sa stratégie.

→ **Création d'une task force** interne pour adapter le reporting aux recommandations de la TCFD avec notamment l'évaluation d'ici 5 ans des risques réglementaires, technologiques, marchés, réputation, et physiques



ENGIE promeut le **développement de la finance durable**, en particulier le marché des obligations vertes, qui permettent de faire converger la vision long terme du Groupe et les objectifs en matière de développement durable des investisseurs.

→ **1<sup>er</sup> émetteur corporate d'obligations vertes** avec 6,25 Mds€ émis depuis 2014  
→ Signature de la **Charte d'adhésion à Finance for Tomorrow** de Paris EUROPLACE



ENGIE souhaite apporter des solutions concrètes pour éviter, réduire ou compenser ses impacts dans une démarche proactive. ENGIE s'engage ainsi à doter chacun de ses sites prioritaires d'un **plan d'action de protection de la biodiversité** pour répondre aux enjeux locaux, identifiés en concertation avec les parties prenantes.

→ **98% des sites européens couverts** par un plan d'action dès fin 2015



Le Groupe adopte, soutient et applique les **10 principes fondamentaux** en termes de droits humains, de droits du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. ENGIE s'engage à faire progresser sa gestion de l'eau et de l'assainissement.

→ **Rapport de progrès de niveau avancé** sur les 10 principes fondamentaux et sur la gestion de l'eau



ENGIE promeut des principes forts **d'égalité des chances, de lutte contre les discriminations et de diversité**.

→ Renouvellement pour toutes les filiales en France du **Label Diversité** en 2017 pour 4 ans  
→ Signature de la **Charte d'Engagement LGBT** (Lesbiennes, Gays, Bisexuels et Transgenres) de l'Autre Cercle



ENGIE et Solar Impulse, à travers la World Alliance for Efficient Solutions, s'engagent à promouvoir **1 000 solutions concrètes** en matière d'énergie à la fois viables sur les plans économiques et écologiques.

→ **Remise, lors de la prochaine COP24, de solutions innovantes** pour lutter contre le réchauffement climatique par ENGIE et ses partenaires

## Trois objectifs stratégiques

ENGIE a opéré un repositionnement qui pose les bases solides d'une nouvelle dynamique de croissance avec un portefeuille moins exposé aux prix de marché, moins carboné et plus rentable.

### Un portefeuille moins carboné

Parce que la croissance du Groupe repose sur des **sources d'énergie décarbonée**, ENGIE se sépare progressivement de ses activités les plus émettrices de CO<sub>2</sub>. Au cours des trois années 2016-2018, l'objectif était d'**augmenter la part des activités à faible émission de CO<sub>2</sub>** à plus de 90% de l'EBITDA total. Cette priorité a été atteinte grâce à un programme de rotation de portefeuille et à une stratégie d'investissements ciblés.

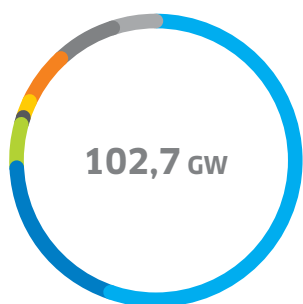
### Une croissance plus rentable et pérenne

Les **solutions clients** représentant un fort potentiel de croissance économique, ENGIE veut être un acteur clé de ce monde de l'énergie décentralisée et numérique. Le Groupe s'est repositionné sur **trois grands métiers**, qui sont de solides moteurs de croissance – la production d'énergie peu émettrice de CO<sub>2</sub>, les infrastructures globales et les solutions intégrées pour les clients – et vise à augmenter d'ici 2018 d'au moins 50% l'EBITDA des **solutions intégrées pour les clients** par rapport à fin 2015.

### Une amélioration du profil de risque

Afin de rendre ses résultats plus prévisibles, le Groupe a réduit son exposition aux prix des commodités et aujourd'hui 89% de son EBITDA est contracté ou régulé (vs 70% en 2015). La **simplification de son portefeuille** et la **cession d'activités** ne répondant pas aux enjeux de la transition énergétique permettent à ENGIE de disposer d'un **profil moins risqué**.

#### Répartition des capacités électriques installées à 100% à fin 2017



- 56% ● Gaz naturel
- 19% ● Hydraulique
- 5% ● Éolien
- 1% ● Biomasse et biogaz
- 2% ● Solaire
- 6% ● Nucléaire
- 7% ● Charbon
- 5% ● Autre non-renouvelable



Centrale électrique à gaz naturel de Carthagène (Espagne)

### Notre performance

	2016	2017	Objectifs
Priorité aux solutions les moins émettrices de CO <sub>2</sub>	81%	91%	> 90% ✓
Solutions intégrées pour les clients	+2%	+22%	+50% <sup>(c)</sup>
Réduction de l'exposition aux prix des commodités	75%	89%	> 85% ✓

(c) À taux de change constants

Transformation



# Œuvrer pour la transition énergétique

---

Le Groupe a lancé en 2016 un plan de transformation visant à accélérer son virage stratégique. Avec 90% des objectifs atteints en 2 ans, ENGIE est désormais bien positionné pour accélérer sa croissance.



Parc photovoltaïque de Bollène (France)

## Premier pilier : redessiner le portefeuille d'activités du Groupe

Pour repositionner son portefeuille d'activités sur les moteurs de croissance, ENGIE s'appuie sur un programme sécurisé de rotation d'actifs et un programme ambitieux d'investissement.

### Nos priorités

Le portefeuille d'activités d'ENGIE se concentre sur les activités qui joueront un rôle clé dans le futur monde de l'énergie et s'oriente ainsi vers un portefeuille plus propre, moins risqué et plus rentable.

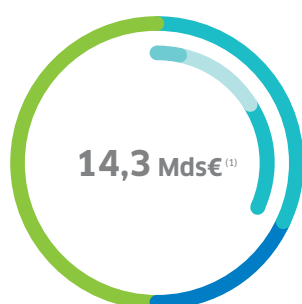
Pour cela, ENGIE gère un **programme de rotation de portefeuille** de 15 Mds€ en 3 ans sur 2016-2018.

En parallèle, le Groupe pilote un **programme d'investissements** de 14,3 Mds€ d'investissement dont 1 Md€ dans le digital et l'innovation auquel s'ajoute 0,5 Md€ de charges, soit 1,5 Md€ de dépenses dans ces domaines. Ces investissements permettront le développement des trois métiers auxquels la priorité est donnée : la production d'énergie peu émettrice de CO<sub>2</sub>, notamment à partir de gaz et d'énergies renouvelables (EnR) ; les infrastructures globales, notamment gazières ; les solutions intégrées pour les clients.

**15 Mds€**  
en programme  
de rotation  
de portefeuille  
sur 2016-2018

**14,3 Mds€**  
en programme  
d'investissements  
dont 1 Md€ dans  
l'innovation et le digital

### Investissements de croissance 2016-2018



- 32% (4,6 Mds€)**
  - Solutions clients (0,5 Md€)
  - B to B (1,8 Md€)
  - B to T (2,2 Mds€)
- 18% (2,6 Mds€)** ● Infrastructures globales gaz
- 50% (7,1 Mds€)** ● Production d'énergie

### Notre performance

Programme de rotation de portefeuille  
(dont 11,6 milliards d'euros de cessions finalisés début mars 2018)

Programme d'investissement de croissance  
(dont 10,2 milliards d'euros déjà dépensés début mars 2018)

### Nos réalisations 2017

#### Développer la production d'énergie peu émettrice de CO<sub>2</sub>

- Contrats de concession de 30 ans pour 2 centrales hydroélectriques au Brésil
- 4 projets d'énergie renouvelable au Mexique
- Contrat de développement d'un parc éolien en mer au Royaume-Uni

#### Développer les infrastructures globales, essentiellement gazières

- Accord de financement pour le gazoduc Nord Stream 2
- Concession pour construire des lignes de transport d'électricité au Brésil
- Publication de 3 délibérations qui mettent en œuvre la régulation des stockages souterrains de gaz en France par la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE)

#### Développer les solutions intégrées pour les clients

- Acquisition de Keepmoat Regeneration, leader sur le marché britannique des services de rénovation de bâtiments pour les collectivités locales
- Acquisition de Sungevity International, leader en Europe dans l'installation et la gestion de solutions photovoltaïques pour les clients résidentiels et professionnels
- Acquisition de Mes Dépanneurs, société spécialisée dans la mise en relation entre particuliers et professionnels dans le domaine du dépannage et des interventions à domicile en France
- Contrat de gestion d'énergie sur 50 ans avec l'Université d'État de l'Ohio aux États-Unis, en partenariat avec Axiom
- Acquisition de Tabreed, leader des réseaux urbains de froid au Moyen-Orient, à 40%
- Acquisition de CNN MCO, entreprise spécialisée dans la maintenance, la gestion et l'entretien de tous types de bâtiments navals, à travers la filiale ENDEL ENGIE
- Acquisition de SPIE Maroc, acteur clé des services énergétiques au Maroc

2016

2017

Objectifs

8 Mds€

13,2 Mds€

15 Mds€<sup>(a)</sup>

12 Mds€

13,9 Mds€

14,3 Mds€<sup>(a)</sup>

2016-2018

(a) Impact dette nette

(1) Net des produits de cessions sur les activités de développement, de construction et de cession partielle des parcs éoliens et solaires (DBSO) ; hors Capex E&P et amont GNL (dont Touat et Cameroun) pour 0,3 Md€ et Capex corporate pour 0,2 Md€.

## Deuxième pilier : préparer l'avenir du Groupe en s'appuyant sur l'innovation et le digital

ENGIE place l'innovation et le digital au cœur de sa croissance en les intégrant à l'ensemble de ses activités – infrastructures globales gaz, production d'énergie et solutions clients – ainsi que dans son organisation.

### Nos priorités

ENGIE investit dans l'**innovation et le digital** pour préparer le futur et confirme sa position de pionnier dans les révolutions énergétiques et numériques. Les efforts sont portés en parallèle sur les solutions innovantes ayant un fort potentiel de croissance à un horizon de 3 ans (mobilité verte, gaz verts, etc.) et sur les options supplémentaires de croissance future qui devraient être déployées dans 5 à 10 ans, en misant sur des technologies et des modèles d'affaires émergents (hydrogène propre, etc.). Afin de développer ces activités, ENGIE a mis en place de **nouvelles structures pour soutenir les BUs**, notamment ENGIE Fab et ENGIE Digital. Le Groupe a aussi **renforcé ses liens avec l'écosystème** de l'innovation et de la technologie par le biais de partenariats. Il a également réalisé des acquisitions et prises de participations ciblées pour élargir sa gamme de solutions innovantes. Enfin, convaincu du rôle majeur que les gaz verts, biogaz et hydrogène renouvelable sont appelés à jouer dans la transition énergétique, ENGIE continue d'investir dans leur développement.

### Nos réalisations 2017

- Signature d'un contrat d'acquisition pour une participation majoritaire au capital d'Electro Power System (EPS), entreprise spécialisée dans les solutions de stockage d'énergie à échelle industrielle et de solutions de micro-réseaux
- Acquisition d'EVBox, leader européen dans les solutions de recharge de véhicules électriques
- Inauguration de la plateforme GAYA, près de Lyon en France, visant à tester la production de biométhane à partir de biomasse sèche
- Création d'une entité globale dédiée au développement de l'hydrogène renouvelable dans le monde
- Poursuite du déploiement de Darwin, plateforme digitale unique de gestion des données de ses actifs de production d'électricité renouvelable

### Notre performance

Dépenses dans les technologies émergentes et le digital sur 2016-2018

2016

0,5 Md€

2017

1 Md€

Objectif

1,5 Md€

Plus de  
**117**  
parcs éoliens et solaires raccordés dans le cadre de Darwin

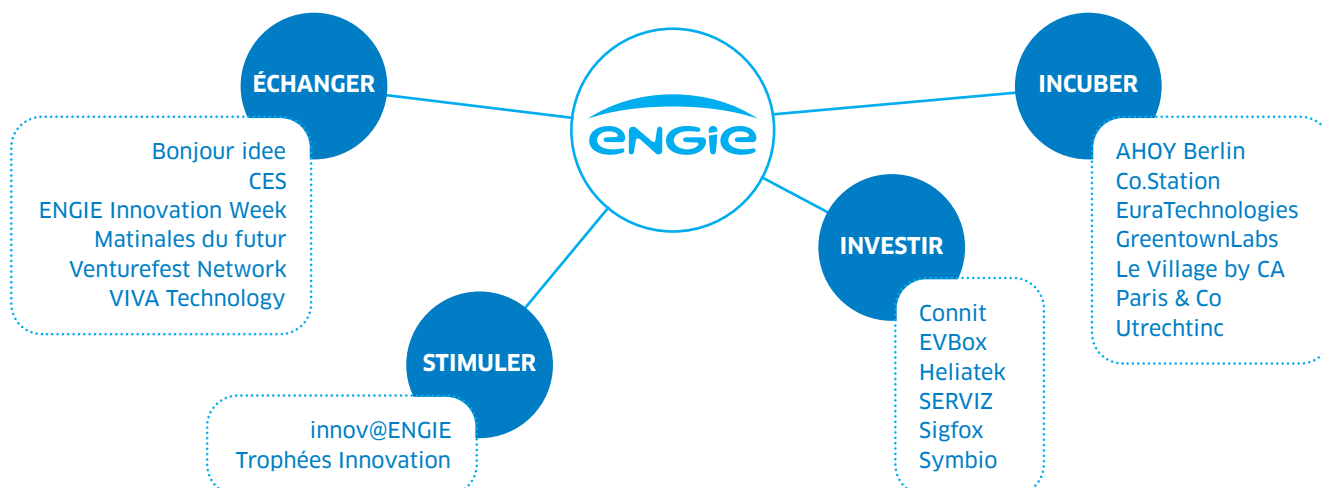
Près de  
**1 100**  
employés participant à la R&D d'ENGIE

**6**  
ENGIE Labs récemment ouverts à l'international

Près de  
**16 000**  
collaborateurs membres d'innov@ENGIE

### Au cœur d'un écosystème innovant

(entrepreneurs, start-up et experts membres de l'écosystème d'innovation du Groupe)



## Troisième pilier : améliorer la performance opérationnelle

Dans une démarche d'amélioration continue, ENGIE met en place des processus et des modes de fonctionnement optimisés pour renforcer son efficacité opérationnelle et sa compétitivité.

### Nos priorités

L'**efficacité opérationnelle et la compétitivité** d'ENGIE sont au cœur du troisième axe du plan de transformation. Le nouveau programme de performance, "**Lean 2018**", a été lancé en janvier 2016 pour améliorer de façon durable la performance du Groupe. Il se traduit par la mise en place de processus et de modes de fonctionnement optimisés pour être plus simples et plus efficaces. L'exécution de ce **programme de performance décentralisé** se décline BU par BU. Pour atteindre leurs objectifs, adaptés à leurs situations, les BUs ont recours à trois grandes familles de leviers : les opérations, les fonctions support et les achats.

Après la mise en place d'une organisation au 1<sup>er</sup> janvier 2016 qui a conduit au renforcement opérationnel de ses BUs géographiques, ENGIE poursuit la décentralisation de son organisation pour **gagner en agilité et en proximité avec ses clients**. Ainsi, le Groupe redéfinit les missions et la taille de son NewCorp sur la base d'un plan de départ volontaire mis en œuvre en 2017 et 2018.

### Nos réalisations 2017

- 947 M€ de gains nets cumulés au niveau de l'EBITDA réalisés à fin décembre 2017 (dont 417 M€ en 2017)
- Une performance du plan "Lean 2018" supérieure à l'objectif initial de 850 M€ d'économies à fin 2017
- Extension des Centres de Services partagés (mutualisation de fonctions supports) et travaux autour de l'optimisation des modes de travail et de leur simplification
- Mise en place de procédures intégrant des critères financiers et RSE dans les décisions d'investissement
- Mise en place d'instances transverses tels que le Comité "Green Bond" co-animé par la Direction Financière et la Direction de la RSE et le Comité "Devoir de vigilance" co-animé par la Direction Éthique, Compliance et Privacy et la Direction de la RSE

### Notre performance

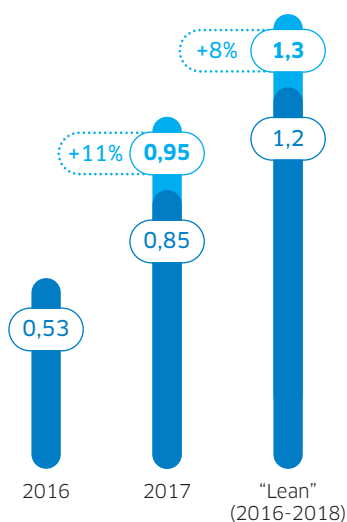
Programme de performance ("Lean 2018") visant des économies récurrentes sur les coûts opérationnels sur 2016-2018



L'objectif initial était d'obtenir des économies récurrentes sur les coûts ayant un impact cumulé net sur l'EBITDA de 1 Md€ à horizon 2018. Compte tenu des avancées du programme, en mars 2017, **le Groupe a augmenté son objectif 2018 de 20%** soit 1,2 Md€ de gains nets et, en mars 2018, a relevé une nouvelle fois cet objectif de 8% pour le porter à 1,3 Md€.

### En avance sur le plan "Lean 2018"

Impact cumulé net sur l'EBITDA (en Md€)



## Quatrième pilier : adapter le Groupe au nouveau monde de l'énergie

Réorganisation, transversalité, partage de compétences : ENGIE se renouvelle et modifie son organisation pour développer son agilité et la connexion à son écosystème.

### Nos priorités

Afin d'être **plus proche de ses parties prenantes**, ENGIE modifie ses modes de fonctionnement et met l'agilité, la proximité, la transversalité et l'orientation client au cœur de sa culture d'entreprise.

Le **développement individuel des collaborateurs** est un levier clé de la performance et du développement d'ENGIE. Le Groupe favorise ainsi une **gestion anticipée des emplois et des compétences**, adaptée à sa transformation, qui se veut collective, permettant la construction de passerelles vers les métiers en croissance. Une attention particulière est portée à la formation, notamment grâce aux écoles internes de formation, au portail "e.campus" et à ENGIE University. Par ailleurs, des politiques de développement des talents ciblées sont déployées à tous les niveaux du Groupe (cadres dirigeants, experts, managers, techniciens, etc.).

ENGIE s'est doté d'une **organisation simplifiée, fondée sur une approche territoriale et décentralisée**. ENGIE est organisé en vingt-quatre BUs, constituées pour la plupart à l'échelle d'un pays ou d'un groupe de pays, selon la densité d'activités recensées dans les géographies concernées. En complément de cette logique géographique, les BUs sont accompagnées par le NewCorp, constitué de cinq Métiers transverses et de fonctions support et opérationnelles. Les BUs et le NewCorp sont soutenus au quotidien par le **Global Business Support**, une entité regroupant les Centres de Services Partagés du Groupe en France et en Belgique, en cours de déploiement au Brésil et aux États-Unis et veillant à améliorer l'ensemble des services internes du Groupe.

Plus de  
**900**  
membres du Young  
Professional Network,  
réseau international  
nourrissant les réflexions  
stratégiques du Groupe

**65 000**  
collaborateurs sur "Yammer",  
le réseau social interne

### Nos réalisations 2017

- Montée en puissance d'ENGIE Mobility, dispositif d'animation de la mobilité inter-entités pour accompagner les collaborateurs dans leur projet professionnel lancé en 2016
- Déploiement d'un nouveau Leadership Model, référentiel axé sur des compétences clés essentielles à la responsabilité managériale
- 1<sup>er</sup> "U.Camp", campus éphémère de formation intensive, regroupant 900 collaborateurs de 29 nationalités et issus de 23 BUs à Paris
- Lancement du programme "Matching Energies by ENGIE" visant à connecter des étudiants à des collaborateurs ayant des parcours et personnalités comparables
- 2<sup>ème</sup> édition de l'enquête de mesure de l'engagement ENGIE & Me



### Notre performance

	2016	2017	Objectifs
Part des femmes dans l'effectif du Groupe	21,9%	22,2%	25%
Taux de fréquence interne des accidents de travail	3,6	3,3	≤ 3
Taux d'engagement du management	78%	78%	80% 2020

## 24 Business Units...

### 11 BUs en Europe et dans le monde

- Afrique
- Amérique du Nord
- Amérique Latine
- Asie Pacifique
- Benelux
- Brésil
- Chine
- Europe du Nord, du Sud et de l'Est
- Génération Europe
- Moyen-Orient, Asie du Sud et Centrale et Turquie
- Royaume-Uni

### 8 BUs en France

- Elengy
- France B to B
- France B to C
- France Renouvelables
- France Réseaux
- GRDF
- GRTgaz
- Storengy

### 5 BUs globales

- Hydrogène renouvelable <sup>(2)</sup>
- Global Energy Management
- Global LNG <sup>(3)</sup>
- GTT
- Tractebel

... accompagnées par le NewCorp, composé de :

### 5 Métiers structurants



11 Fonctions support et 5 Fonctions opérationnelles

et appuyées par le Global Business Support

(1) Situation du Groupe à mai 2018. (2) En cours de création. (3) En cours de cession.

## Gouvernance



# Définir et mettre en œuvre la stratégie d'ENGIE

Renouvelée en 2018, la gouvernance d'ENGIE poursuit la conduite du plan de transformation et la définition des choix stratégiques pour construire le futur du Groupe.



De gauche à droite :  
Jean-Pierre Clamadieu,  
Isabelle Kocher,  
Ann-Kristin Achleitner,  
Christophe Agogue,  
Edmond Alphandéry,  
Christophe Aubert,  
Alain Beullier, Fabrice  
Bregier, Aldo Cardoso,  
Patrice Durand, Catherine  
Guillouard, Mari-Noëlle  
Jégo-Laveissière, Barbara  
Kux, Philippe Lepage,  
Françoise Malrieu, Ross  
McInnes, Lucie Muniesa,  
Marie-José Nadeau, Lord  
Ricketts of Shortlands

## Le Conseil d'Administration, au service de la stratégie d'ENGIE

Fort de sa diversité et de la complémentarité de ses expériences, le Conseil d'Administration d'ENGIE prend en compte les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes, parmi lesquelles ses actionnaires, pour répondre aux enjeux qui révolutionnent le monde énergétique.

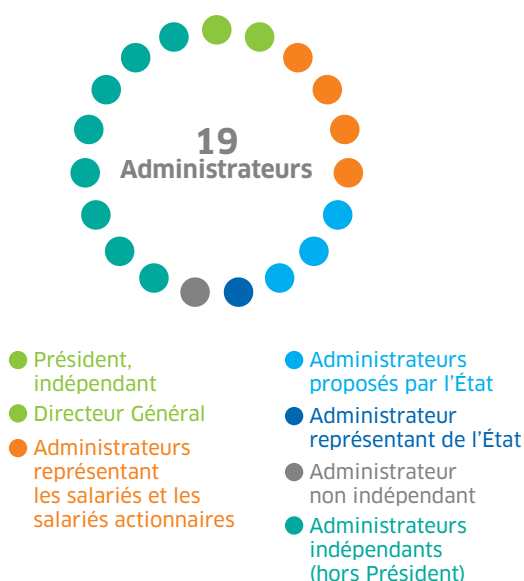
### Un plan de succession rigoureux

À l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires et du Conseil d'Administration du 18 mai 2018<sup>(1)</sup>, **Jean-Pierre Clamadieu**, dirigeant d'une entreprise industrielle du CAC 40 présente dans une soixantaine de pays, très bon connaisseur de la Belgique et fortement engagé sur les sujets environnementaux et climatiques, sera nommé Président du Conseil d'Administration. Il remplace à ce titre **Gérard Mestrallet** qui a contribué à la construction du Groupe, l'a positionné en leader mondial de la transition énergétique et qui vient d'achever son dernier mandat. Cette succession, menée selon un processus rigoureux avec l'aide de cabinets externes, permet d'assurer le fonctionnement efficace des instances de gouvernance du Groupe.

### Une instance diversifiée et équilibrée

À l'issue de l'Assemblée Générale du 18 mai 2018<sup>(1)</sup>, le Conseil d'Administration d'ENGIE sera composé de **19 membres**. Conformément au Code Afep-Medef, **9 Administrateurs sont considérés indépendants**, soit un taux de 60%<sup>(2)</sup>. ENGIE veille également à respecter un principe de **représentation équilibrée des femmes et des hommes** au sein du Conseil : 8 de ses membres sont des femmes, soit une parité parfaite de 50%<sup>(3)</sup>. ENGIE veille également à renforcer **la diversité et l'expérience internationale** de son Conseil d'Administration. Sur les 19 Administrateurs, 4 ne sont pas français, soit 21%.

#### Composition du Conseil d'Administration



### Des expertises ciblées

Afin d'obtenir **une vision globale et intégrée des compétences** rassemblées au sein du Conseil d'Administration, une cartographie des expertises clés de ses membres a été effectuée. Celle-ci démontre **une répartition complète et équilibrée** des compétences apportées, en lien avec les ambitions stratégiques du Groupe.

#### Compétences générales

Expérience internationale	●●●●●●●●●●●●●●●● 14
Comptabilité, Finance, Contrôle interne, Gestion des risques	●●●●●●●●●●●●●●●● 13
Ressources humaines	●●●●●●●●●●●●●●●● 12
Juridique, Éthique et Compliance	●●●●●●●●●●●●●●●● 12
Administrateur de grandes sociétés	●●●●●●●●●●●●●●●● 12
Enjeux macro-économiques et géostratégiques	●●●●●●●●●●●●●●●● 11
Direction opérationnelle de grandes sociétés	●●●●●●●●●●●●●●●● 11
Connaissance du secteur de l'énergie	●●●●●●●●●●●●●●●● 10
Problématiques de financement, marchés des capitaux, M&A	●●●●●●●●●●●●●●●● 10

#### Expertises clés en lien avec les ambitions et la stratégie du Groupe

Dialogue social, Conduite du changement, Gestion des talents, des métiers et de la mobilité	●●●●●●●●●●●●●●●● 14
Partenariats	●●●●●●●●●●●●●●●● 12
Transformation digitale, Innovation, Ruptures technologiques	●●●●●●●●●●●●●●●● 12
RSE, Dialogue parties prenantes, Santé-sécurité	●●●●●●●●●●●●●●●● 11
Environnement réglementaire	●●●●●●●●●●●●●●●● 11
Solutions clients, Transition énergétique	●●●●●●●●●●●●●●●● 10
Collectivités et Territoires, Ancrage local	●●●●●●●●●●●●●●●● 7

Voir aussi



**Document de référence 2017**  
Chapitre 4 – sections 4.1 et 4.2



**engie.com**  
Gouvernance

(1) Sous réserve de l'approbation des résolutions. (2) Conformément au code Afep-Medef, les Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de la proportion d'Administrateurs indépendants. (3) Conformément à la loi, les Administrateurs représentant les salariés qui ne sont pas élus par l'Assemblée Générale ne sont pas pris en compte pour le calcul de la proportion de femmes et d'hommes.

## Une implication forte du Conseil et de ses Comités

Le Conseil d'Administration **détermine les orientations stratégiques** d'ENGIE et **veille à leur mise en œuvre**. Il supervise notamment la politique financière et les engagements en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale, et il se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt du Groupe. Les droits et les devoirs des Administrateurs ainsi que les règles afférentes à l'exercice de leur mandat sont décrits dans le **Code de Bonne Conduite** et dans la **Charte de l'Administrateur**.

**Quatre Comités** assistent le Conseil d'Administration dans ses réflexions. Sollicités sur des sujets spécifiques en préparation de certaines délibérations, ils transmettent leurs recommandations sur les décisions à prendre. Chaque Comité est présidé par un Administrateur indépendant.

### Conformité avec le code Afep-Medef

#### Respect du principe "Appliquer ou expliquer" ("Comply or explain")

Indépendance des Administrateurs	E
Cumul des mandats	A
Répartition des jetons de présence	A
Salariés au sein du Comité des Rémunérations	A
Say on pay	A

A : Appliquer – E : Expliquer.

## Le Conseil d'Administration

détermine les orientations stratégiques et veille à leur mise en œuvre

14 réunions

90% d'assiduité

## Comité d'Audit

examine les comptes et la situation financière, passe en revue les contrôles externe et interne et la cartographie des risques

10 réunions

94% d'assiduité

## Comité de la Stratégie, des Investissements et des Technologies

donne son avis sur les grandes orientations stratégiques, notamment technologiques, et les projets de croissance externe, interne ou de cession, accords stratégiques, alliances ou partenariats

15 réunions

89% d'assiduité

## Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance

examine et établit des recommandations sur tout projet d'évolution au sein du Conseil, examine le plan de succession et les politiques de rémunération de la gouvernance et apprécie le bon fonctionnement des organes de gouvernance

6 réunions

97% d'assiduité

## Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable

s'assure du bon niveau d'engagement du Groupe en matière éthique, de conformité extra-financière et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale

4 réunions

85% d'assiduité

## Prises de parole

### Ann-Kristin Achleitner

Administratrice du Groupe et Présidente du Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable



Le Groupe est à l'œuvre pour maintenir sa position de leader en matière de pensée intégrée grâce au professionnalisme de sa démarche qui l'engage à

toujours s'améliorer et à rendre compte de manière encore plus transparente auprès de ses parties prenantes."

### Philippe Lepage

Administrateur élu représentant les salariés



L'Administrateur représentant des salariés joue un rôle primordial au sein du Conseil d'Administration, il représente le lien direct entre les salariés et la gouvernance du Groupe."

## Une Direction Générale qui incarne la vision du Groupe

L'élaboration de la stratégie d'ENGIE et le suivi opérationnel de sa mise en œuvre sur les territoires dans lequel le Groupe est implanté sont assurés par deux instances exécutives, le Comité Exécutif et le Comité de Direction Opérationnel.

### Le Comité Exécutif, pilote des décisions stratégiques

Le Comité Exécutif (Comex) est en charge du pilotage du Groupe. Engagés sur le terrain, **au plus près des 24 BUs du Groupe**, les 12 membres du Comex étudient la stratégie et les perspectives d'ENGIE à long terme tout en s'assurant de la réalisation des objectifs à court terme. Le Comex, se réunissant en principe toutes les semaines, prend les décisions importantes notamment d'investissement, revoit la performance et suit le rythme de la transformation du Groupe.

La composition du Comex est fondée sur le principe d'un **croisement entre les responsabilités fonctionnelles et opérationnelles** partagées entre ses différents membres, dans une logique de transversalité, de décloisonnement et de responsabilité collective.

### Le Comité de Direction Opérationnel, chargé de la mise en œuvre de la stratégie

Le **Comité de Direction Opérationnel "ENGIE 50"** met en œuvre les décisions stratégiques d'ENGIE. Il est également en charge de porter la transformation du Groupe au plus près des territoires. Présidé par Isabelle Kocher, il réunit – tous les mois – les Directeurs Généraux Adjointes, les dirigeants des 24 BUs et des 5 Métiers et les responsables des principales directions fonctionnelles.

25%  
de femmes

5  
nationalités

1<sup>ère</sup>  
entreprise de son secteur  
et 5<sup>e</sup> au classement général  
du Palmarès de la  
féminisation des instances  
dirigeantes du SBF 120

Voir aussi



**Document de référence 2017**  
Chapitre 4 – section 4.3



**engie.com**  
Gouvernance



Discussions lors d'un Comité Exécutif du Groupe

## Une rémunération favorisant la création de valeur globale à long terme

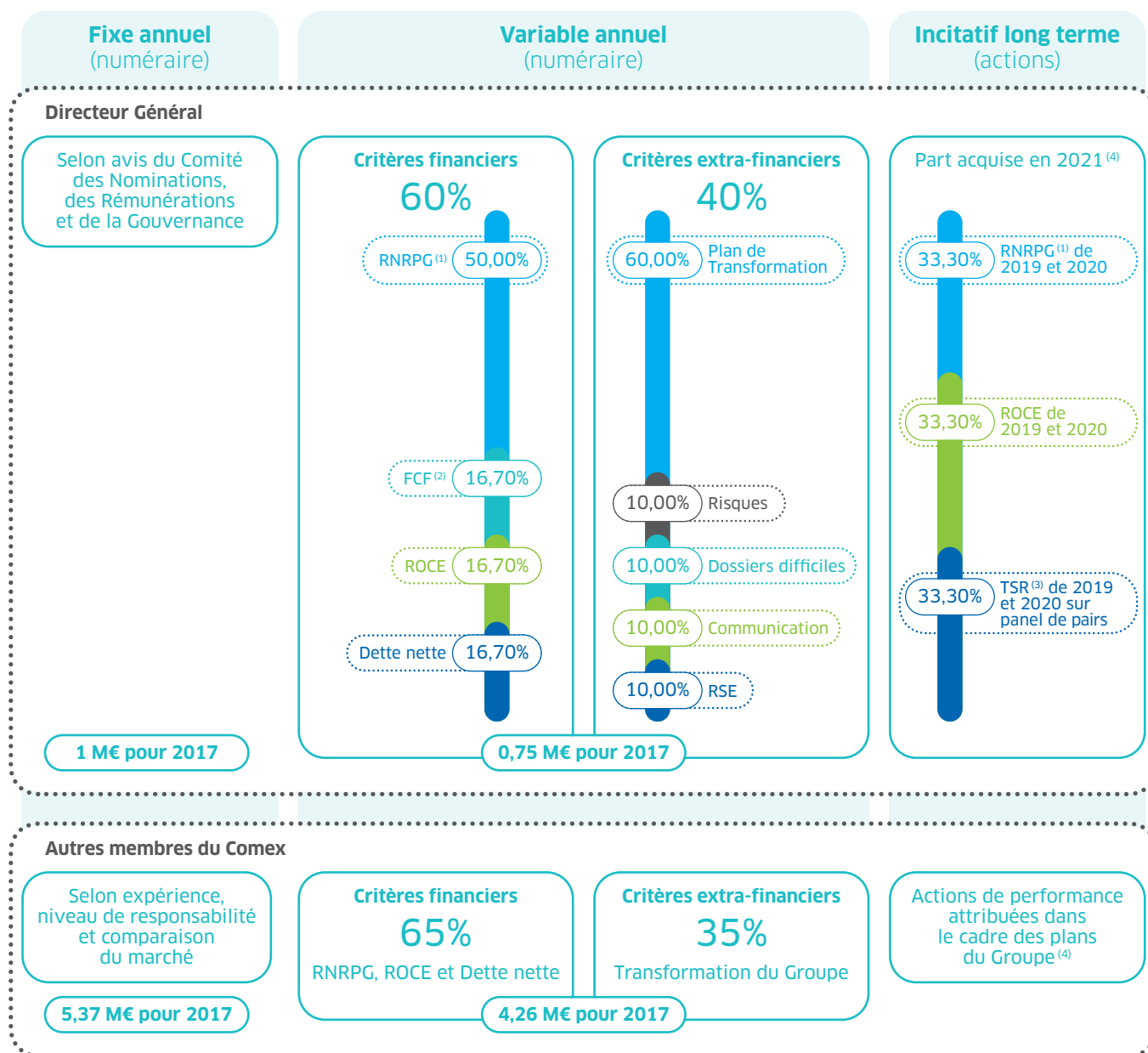
Les éléments de rémunération des dirigeants d'ENGIE sont établis de manière à refléter la création de valeur à court, moyen et long termes, dans le respect de la stratégie du Groupe, de sa performance, de ses engagements en matière de RSE et des intérêts des actionnaires et des parties prenantes.

### Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Chaque année, la **rémunération des dirigeants mandataires sociaux** d'ENGIE est revue par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle des Actionnaires.

Le Groupe intègre des critères RSE dans l'évaluation de ses 600 cadres dirigeants dans le monde entier. De plus, au titre de 2017, **un plan d'attribution d'Actions de Performance** soumises à conditions de performance bénéficie à plus de 7 300 salariés.

### Principes de rémunération 2017



(1) Résultat Net Récurrent Part du Groupe. (2) Free Cash Flow. (3) TSR : Total Shareholder Return ; panel en 2018 : EDF, E.ON, Innogy, RWE, ENEL, Iberdrola, Gas Natural, Uniper. (4) Les parts incitatives long terme sont constituées d'actions de performance à 2/3 incessibles jusqu'à constituer un portefeuille d'actions équivalent à 2 ans de rémunération fixe pour le Directeur Général et à 1,5 an pour les autres membres du Comex.

Voir aussi



**Document de référence 2017**  
Chapitre 4 – section 4.6



**engie.com**  
Développement Durable

## Un engagement ambitieux en faveur de l'éthique et de la compliance

L'engagement d'ENGIE en matière d'éthique et de compliance est d'agir, partout et en toutes circonstances, conformément à ses principes éthiques fondamentaux. Cet engagement est communiqué avec constance, ainsi que le principe de tolérance zéro sur la fraude et la corruption, par la Direction Générale du Groupe.

### Les textes de référence d'ENGIE dans le domaine de l'éthique

- La **Charte éthique** décrit les principes éthiques fondamentaux d'ENGIE.
- Le **Guide pratique de l'éthique** détaille et illustre les modalités d'application concrètes des engagements éthiques pris par le Groupe.
- Le **référentiel "Intégrité"** définit l'organisation du Groupe pour se prémunir contre les fraudes, la corruption et le trafic d'influence.
- Le **référentiel et la politique "Droits Humains"** formalisent les engagements d'ENGIE en faveur du respect des droits humains internationalement reconnus.
- Le **référentiel "Conformité Éthique"** précise l'organisation du Groupe pour accompagner la mise en place de ses dispositifs d'éthique et de compliance et pour mesurer l'état de conformité ; il comprend également les dispositifs du Groupe visant à respecter les règles en matière d'embargo, de protection des données à caractère personnel et de concurrence.
- Les **codes de conduite** encadrent les pratiques professionnelles en matière d'éthique.

### Le système d'application et de contrôle du dispositif d'éthique et de compliance d'ENGIE

Piloté par la Direction Éthique, Compliance et Privacy Groupe et porté par les managers avec l'appui du réseau Éthique et Compliance, ce système repose notamment sur :

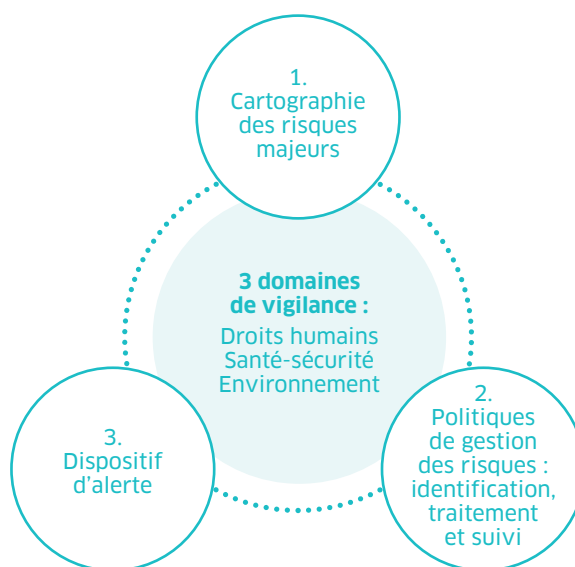
- une évaluation des risques éthiques
- le signalement et le reporting des incidents éthiques
- des formations et des sensibilisations
- un dispositif de contrôle à travers une procédure de conformité annuelle
- un programme de contrôle interne
- des audits internes et externes

### Nos réalisations 2017

- Définition d'une nouvelle politique Groupe relative aux lanceurs d'alertes intégrant les exigences légales françaises de la loi Sapin 2 et celles de la loi relative au devoir de vigilance
- Émission d'une nouvelle politique Groupe relative à l'intégration de l'éthique dans les processus RH, couvrant la dimension éthique dans l'ensemble des processus RH

### Le plan de vigilance

Piloté et suivi en coordination avec le Comex et Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable (CEEDD), le plan de vigilance d'ENGIE couvre trois domaines : **Droits humains, Santé-sécurité et Environnement.**



### Gestion des controverses

**ENGIE suit avec attention les controverses** pouvant toucher la réputation du Groupe, quelle que soit leur nature. Il s'appuie sur une veille externe et l'**indice de réputation Reprisk™** pour mesurer le niveau et la fréquence de ces controverses, qui font l'objet d'un reporting régulier à la Direction Générale et au CEEDD ainsi que d'un dialogue avec les BUs et les directions fonctionnelles du Groupe.

Voir aussi



**Document de référence 2017**

Chapitre 4 – sections 4.4 et 4.5



**engie.com**

Développement Durable

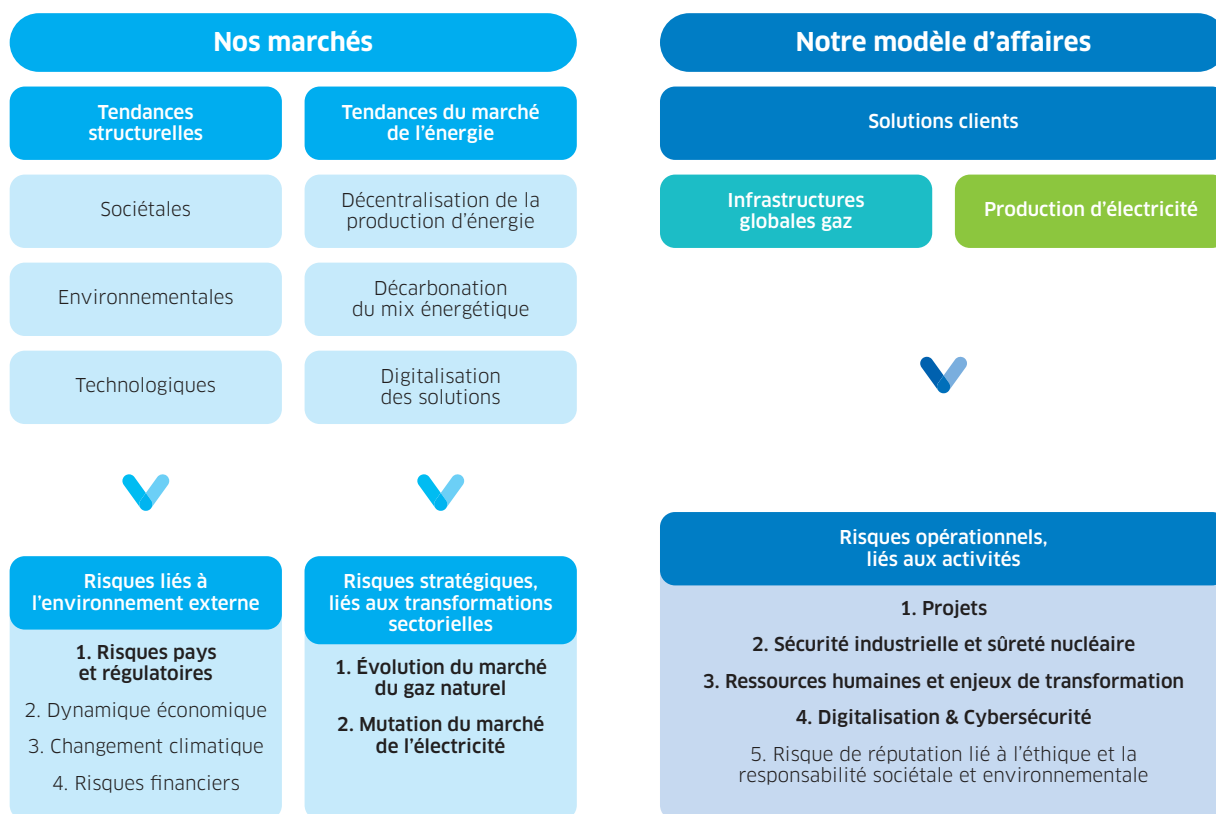
## Maîtriser les risques pour renforcer la performance et réussir la transformation du Groupe

La diversité des activités et des implantations d'ENGIE ainsi que la révolution énergétique exposent le Groupe à des risques très divers qui pourraient avoir une incidence significative sur ses résultats, son image et le cours de son action. ENGIE a défini une politique de management global des risques, afin de conforter la mise en œuvre de sa stratégie et, *in fine*, sa performance sur le long terme.

### Gestion des risques

Acteur	Rôle
Comité d'Audit	Revue des risques Avis sur l'efficacité du système de management des risques
Comité Exécutif (Comex)	Revue annuelle des risques Définition des orientations pour la gestion des risques Coordination de chaque risque par un membre du Comex
Comité de direction des entités	Décision des actions à entreprendre pour gérer les risques
Chief Risk Officer Groupe	Animation de la démarche de gestion globale des risques et supervision à chaque niveau du Groupe (Centre, BU)
Chief Risk Officer par BU	Définition de l'exposition globale de la BU aux risques et pilotage de l'évolution des compétences et de la maturité du <i>risk management</i> dans son entité

### Principaux risques



**En gras** : risques prioritaires.

## Actions mises en œuvre par ENGIE

### Risques liés à l'environnement externe

#### 1. Risques pays et réglementaires découlant du développement international du Groupe

ENGIE défend ses intérêts auprès des législateurs et des régulateurs. Il veille à diversifier ses implantations et pilote son exposition géographique.

#### 2. Dynamique économique

ENGIE diversifie son portefeuille de projets, de clients et d'activités, ainsi que les zones de développement pour limiter l'impact des aléas économiques sur la demande d'énergie et de services.

#### 3. Changement climatique

ENGIE fait évoluer son portefeuille d'activités pour gérer les aléas climatiques actuels sur la demande et la production d'énergie, ainsi que les impacts physiques ou réglementaires à venir liés au changement climatique. L'accroissement du renouvelable et le développement des services constituent des axes majeurs de sa stratégie en faveur de la transition énergétique.

#### 4. Risques financiers

Les politiques de couverture des risques du Groupe encadrent notamment les risques de prix des commodités, de contrepartie, de crédit et de taux auxquels le Groupe est exposé de par ses activités opérationnelles et financières.

### Risques stratégiques liés aux transformations sectorielles

#### 1. Évolution du marché du gaz naturel

Dans un contexte de capacités excédentaires de production de gaz dans le monde et d'une stagnation de la demande de gaz en Europe, ENGIE bénéficie d'actifs diversifiés comme le stockage, le GNL, la gazéification et développe progressivement de nouveaux usages : biogaz, *power to gas*.

#### 2. Mutation du marché de l'électricité

Face aux évolutions du secteur électrique (technologies, concurrence, attentes des clients, etc.), et de sa régulation dans certains pays (nucléaire en Belgique), le Groupe transforme son parc de production (cession de centrales à charbon, développement des EnR) et poursuit son développement dans les services à l'énergie et dans les nouveaux métiers.

### Risques opérationnels liés aux activités

#### 1. Projets

Le Groupe a renforcé sa réactivité aux aléas impactant la rentabilité de ses projets d'acquisition ou de construction d'actifs industriels notamment à travers le développement de ses implantations avec des partenaires locaux, l'intégration de critères RSE dans les réponses aux appels d'offres et dans le choix des fournisseurs stratégiques.

#### 2. Sécurité industrielle et sûreté nucléaire

Le Groupe exerce ses activités industrielles dans le respect strict des réglementations de sécurité et à travers un management intégré de la sécurité fondé sur la prévention, l'amélioration continue et la mise en œuvre constante des meilleurs standards et pratiques internationaux. Une attention toute particulière est portée à la prévention des risques de cyberattaque des systèmes de commande des actifs industriels du Groupe au travers d'une gouvernance et d'un plan de sécurisation dédiés.

#### 3. Ressources humaines et enjeux de transformation

Au regard des enjeux en matière d'adaptation des ressources humaines, la transformation d'ENGIE est conduite dans le respect des personnes : respect des engagements sociaux, prévention des risques psychosociaux, évolution des métiers et des compétences, etc. Une attention particulière est portée au management de proximité, en charge d'accompagner le changement.

#### 4. Digitalisation & Cybersécurité

Dans le cadre du développement des nouvelles activités et offres digitales (villes intelligentes, etc.), les mesures de sécurité du Groupe sont renforcées régulièrement et font l'objet de contrôles permanents pour pallier son exposition aux nouveaux risques induits (tentatives d'intrusion, fuite d'informations, etc.).

#### 5. Risque de réputation lié à l'éthique et à la responsabilité sociétale et environnementale

Par ses politiques, son organisation, ses procédures et sa gouvernance, le Groupe met tout en œuvre pour prévenir les défaillances opérationnelles et les attaques en dénigrement qui pourraient affecter sa réputation.

En gras : risques prioritaires.

Voir aussi



Rapport intégré 2018

Tendances – page 10



Document de référence 2017

Chapitre 2

## Création de valeur



# Une croissance globale pour ENGIE et ses parties prenantes



ENGIE × QUEEN ELIZABETH OLYMPIC PARK

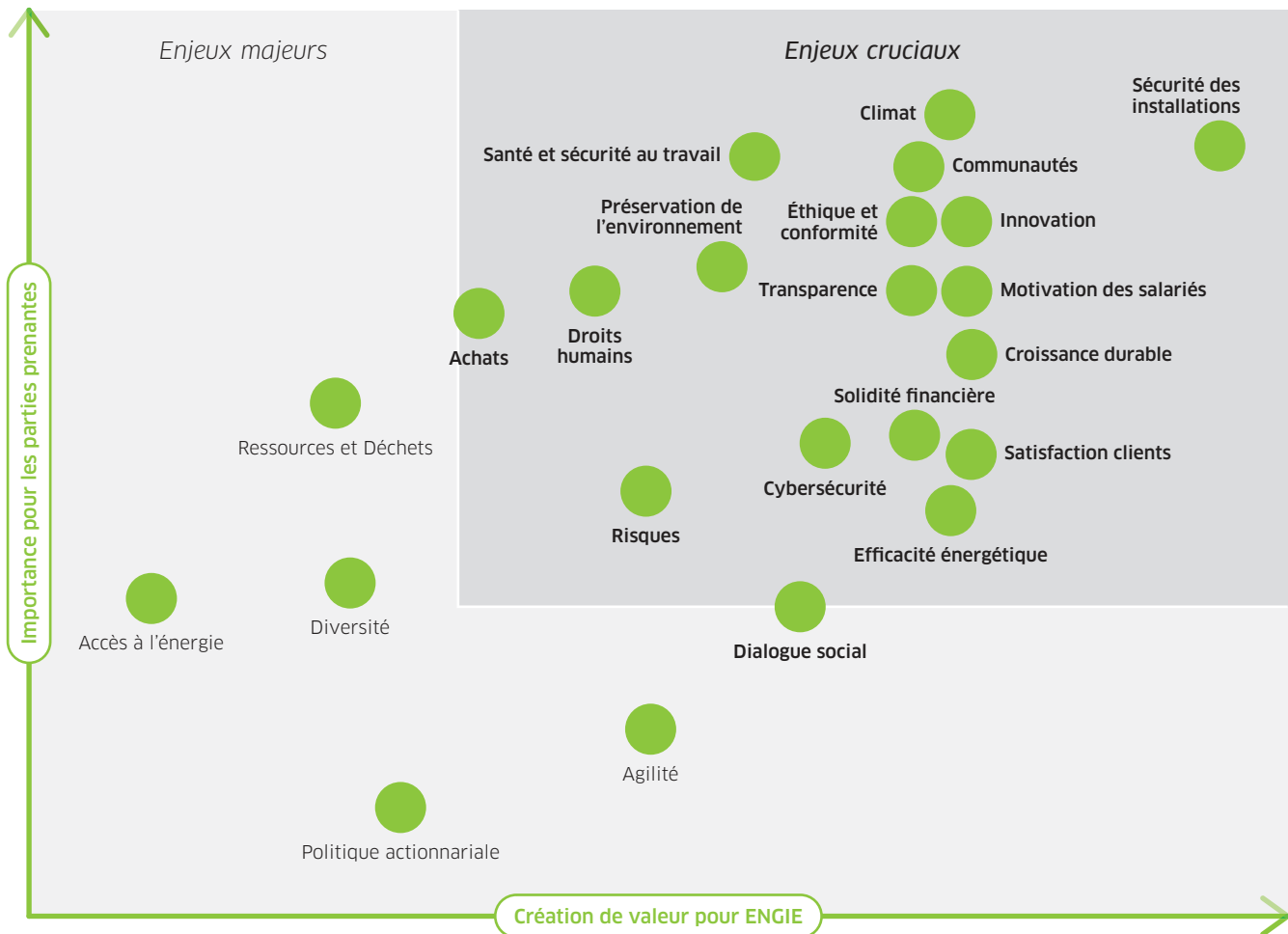
## What if the energy of sport could transform a neighbourhood?

**Project no.23.** In the UK, Queen Elizabeth Olympic Park and ENGIE, a key player in energy services, have integrated a biomass plant (heating, cooling and electricity) with facilities services to help transform the district. These actions contribute to reducing greenhouse gas emissions, improving social and economic well-being and creating more harmonious progress. Discover more of our collaborative projects at [harmonyproject.engie.com](https://harmonyproject.engie.com)

**#ENGIEHarmonyProject**

## Carte des enjeux 2017

ENGIE accorde une attention particulière au dialogue avec ses parties prenantes, la capacité de l'entreprise à se connecter à son écosystème local sur tous ses territoires d'implantation représentant un avantage compétitif fondamental.



### Méthodologie

Dans une **démarche d'amélioration continue**, ENGIE a remis à jour sa **carte des enjeux** (matrice de matérialité) en 2017 pour enrichir sa réflexion sur les principaux enjeux de responsabilité du Groupe. À cet effet, ENGIE a mené une étude visant à mieux comprendre **le point de vue de ses parties prenantes vis-à-vis de ces enjeux**. Celle-ci a été réalisée suivant les lignes directrices de la norme AA 1000, des recommandations G4 issues du Global Reporting Initiative (GRI) et des indications délivrées par la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), sur les relations entre l'organisation et ses parties prenantes.

Cette consultation, qui a mobilisé **une centaine de personnes** internes et externes, a permis de hiérarchiser **23 enjeux prioritaires**, de comprendre les écarts d'appréciation entre parties prenantes et d'analyser l'évolution de leurs attentes entre 2014 et 2017. La matrice de matérialité de 2017 fait apparaître une forte convergence entre l'évaluation des enjeux par les parties prenantes et le Groupe sur la création de valeur. Cette création de valeur s'inscrit dans les tendances sociétales, technologiques et environnementales.

Voir aussi



### Prise de parole

**Stéphane Voisin**  
Analyste financier, spécialiste finance durable et investissement responsable



L'enjeu de demain sera de faire converger les ruptures technologiques avec une dynamique de service autour de la production d'une énergie neutre en carbone à moindre prix."

Voir aussi





## Développement économique et démographique

ENGIE participe au développement des territoires à travers une croissance financière solide, mais aussi grâce à ses offres pour la ville, à l'impact économique et social de ses activités et à son engagement en faveur de l'accès à l'énergie.

### Nos priorités

### Nos réalisations 2017

## 6 enjeux de notre matrice de matérialité :

- Accès à l'énergie
- Achats
- Agilité
- Croissance durable
- Politique actionnariale
- Solidité financière

## 4 Objectifs de Développement Durable



Plus de **600** villes s'appuient sur les solutions de sécurité d'ENGIE

Plus de **50 000** points de recharge électrique installés dans 26 pays et 980 villes

**20 Mds€** d'achats hors énergie

**64%** de PME parmi les fournisseurs

### Croissance financière solide

Dans le cadre de son plan de transformation, ENGIE active simultanément **trois leviers stratégiques de création de valeur** :

- la performance opérationnelle ;
- la croissance organique ;
- les acquisitions ciblées.

### Accompagnement de l'urbanisation

Conçues avec les clients pour répondre à des besoins et contextes spécifiques, les solutions du programme **Better Cities TODAY** et **Better Mobility TODAY** proposent des offres liant énergie, éclairage public, sécurité, gestion des installations et mobilité. Parfois regroupées au sein d'offres intégrées – dans une approche globale du territoire – et s'appuyant sur le digital, ces solutions constituent les propositions fondamentales d'ENGIE pour améliorer dès aujourd'hui l'**attractivité, la résilience et l'efficacité des villes** au service de la qualité de vie de leurs habitants.

### Développement des territoires

Le Groupe participe à la **revitalisation économique, sociale et urbaine** grâce à des investissements partagés visant à améliorer la qualité de vie, développer l'emploi et renforcer l'attractivité des territoires. Le Groupe a notamment lancé une **étude d'empreinte socio-économique** de ses activités dans les Hauts-de-France.

### Accès à l'énergie

ENGIE s'engage à **effacer les disparités en matière d'accès à l'énergie** en déployant notamment des solutions hors réseau ou des solutions innovantes de micro-réseaux. Avec le fonds **ENGIE Rassembleurs d'Énergies**, le Groupe vise à fédérer et renforcer ses actions en faveur de l'accès à l'énergie et aux services essentiels. En France, ENGIE s'appuie sur un réseau de partenaires, correspondants et conseillers pour lutter contre la **précarité énergétique**.

- Résultats 2017 en ligne avec les objectifs du Groupe : résultat net récurrent part du Groupe de 2,4 Mds€ et réduction significative de la dette nette
- Prévision pour 2018 d'une croissance organique soutenue par rapport à 2017 (+8%) et d'un dividende en hausse (+7,1%)

- Acquisitions dans les réseaux urbains de froid (Tabreed), l'électromobilité (EVBox aux Pays-Bas) ou la connectivité pour les bus et trains (Icomera en Suède)
- Gain de contrats significatifs dans le déploiement de stations d'avitaillement en gaz naturel, l'électrification de nouvelles infrastructures de transport ferroviaire et leur gestion
- Lancement de nouvelles offres pour l'électromobilité : Elec'Car, Elec'Charge (France), Pack Drive (Belgique), vente et installation de bornes de recharge (Pays-Bas)

- Acquisition de Keepmoat et lancement d'ENGIE Avenue, société de co-promotion immobilière (rénovation et promotion urbaine)
- Contrat avec Northeast Lincolnshire (Grande-Bretagne) conditionné pour 30% du montant global à l'atteinte d'objectifs de création de valeur partagée (4 200 emplois, 3 500 logements, -20% d'émissions de CO<sub>2</sub>, -33% de mortalité routière).
- Signature ou livraison de nouveaux marchés de partenariat avec des villes

- Projet Power Corner qui développe des micro-réseaux pour accélérer l'accès à l'énergie
- ENGIE Rassembleurs d'Énergies reconnu parmi les "Best for the World Funds" évalués par Comprehensive GIIIRS Impact Rating
- 658 000 clients bénéficiaires du Tarif Spécial de Solidarité (TSS) pour le gaz et 276 000 du Tarif de Première Nécessité (TPN) pour l'électricité

## Notre performance

	2015	2016	2017	Objectifs		
Croissance financière solide	Part des activités régulées ou contractées dans l'EBITDA du Groupe	-	75%	<b>89%</b>	> 85%	✓
	Programme de performance "Lean 2018" : économie récurrente sur les coûts opérationnels (impact cumulé net sur l'EBITDA)	-	0,53 Md€	<b>0,9 Md€</b>	1,3 Md€	2018
	Résultat net récurrent part du Groupe	2,6 Mds€	2,5 Mds€	<b>2,4 Mds€</b>	≥ 2,4 Mds€	✓
	Ratio dette nette/EBITDA	2,5	2,3	<b>2,25<sup>(a)</sup></b>	≤ 2,5	✓
					2017	
Accès à l'énergie	Bénéficiaires "à la base de la pyramide" de programmes d'accès à une énergie durable	0,7 M	1,2 M	<b>2,4 M</b>	20 M	2020

(a) Hors activités E&P et GNL cédées

## Création de valeur pour les Clients

- Renforcement de l'**efficacité**, de la **durabilité** et de l'**attractivité des villes**
- **Accompagnement des clients** menacés par la précarité énergétique
- Optimisation des offres pour **améliorer le confort et le bien-être** des clients, avec la prise en compte croissante des consommateurs finaux (B to B to C, B to T to C)

## Création de valeur pour les Territoires et les Communautés

- Développement des territoires sur lesquels le Groupe est implanté, avec la **création d'emplois directs et indirects**
- **Développement des infrastructures publiques** grâce aux modèles contractuels engagés avec ENGIE



Smart grid pour une Zone d'Activité Économique (France, 2013)

## Création de valeur pour le Groupe

- **Durabilité de la création de valeur**, portée par la demande croissante en énergie
- **Relations stables et pérennes** dans le cadre de marchés de partenariat public-privé

Voir aussi



[engie.com](http://engie.com)

Développement Durable > RI > Indicateurs Investisseurs > Résultats 2017

## Prise de parole

**Valérie Fayard**

Déléguée Générale Adjointe en charge du Pôle Innovation et Développement chez Emmaüs France



Les grandes entreprises doivent développer les ressources financières et humaines dédiées à la lutte contre la précarité énergétique et à l'accompagnement des clients en situation de précarité."

Voir aussi



[engie.com](http://engie.com)

Développement Durable > RI > Interview



## Préservation et développement des compétences

ENGIE réinvente ses politiques et ses pratiques de ressources humaines pour inclure l'ensemble de ses collaborateurs et ses collaboratrices dans son projet de transformation.

### Nos priorités

### Nos réalisations 2017

## 6 enjeux de notre matrice de matérialité :

- Dialogue social
- Diversité
- Motivation des salariés
- Risques
- Santé et sécurité au travail
- Sécurité des installations

## 3 Objectifs de Développement Durable



Plus de  
**2 000**  
membres du  
réseau Women  
in Networking (WIN)

Plus de  
**600**  
participantes  
à la formation  
"Women in  
Leadership"

### Formation/motivation

Pour accompagner sa transformation et répondre aux attentes des nouvelles générations, ENGIE réinvente ses méthodes de management en développant **l'horizontalité, la responsabilisation et l'autonomie** pour les équipes à tous les niveaux hiérarchiques.

Une attention particulière est portée au **développement des compétences**, à travers notamment des programmes de formation ciblés selon les besoins des collaborateurs et collaboratrices. Le Groupe a également mis en place le dispositif d'anticipation et de pilotage des compétences, ENGIE Skills, permettant une meilleure visibilité sur l'évolution des métiers et des besoins du Groupe.

- Expérimentation de nouvelles méthodes de travail : développement des espaces de travail dynamiques, instauration du télétravail avec la signature d'un accord dans certaines entités
- Formation aux métiers du digital et démarche d'apprentissage continu
- Développement du réseau social d'entreprise "Yammer"
- Mobilisation des salariés dans "ENGIE Volunteers Program" (EVP) pour des actions de solidarité en général et d'accès à l'énergie en particulier

### Santé/sécurité/sûreté

ENGIE dispose d'une politique de santé-sécurité et d'une politique de sûreté. Fondée sur un accord mondial avec les instances représentatives du personnel, la politique santé-sécurité vise à **préserver l'intégrité des personnes** (salariés, prestataires et tiers) **et des biens**, ainsi qu'à favoriser la qualité de vie au travail. Elle est complétée par des **Règles Groupe Santé-sécurité** fixant les exigences applicables à l'ensemble des entités.

- Création d'un challenge Groupe annuel, "Care Champions", associant salariés et sous-traitants
- Élaboration d'un programme d'actions "No Life at Risk" visant à renforcer la culture de santé-sécurité-sûreté d'ENGIE, applicable aux salariés ainsi qu'aux sous-traitants

### Diversité/mixité

ENGIE applique une **politique ambitieuse et globale** en matière de diversité et de développement social. Celle-ci est aujourd'hui reconnue comme un levier clé de la performance du Groupe et une condition de réussite de sa transformation. Parallèlement, le Groupe met tout en œuvre pour promouvoir et concrétiser dans les faits **l'égalité des chances et de traitement**, sans discrimination d'aucune sorte.

ENGIE s'engage en faveur de la mixité et accompagne les femmes dans leur **évolution de carrière**, notamment à travers la mise en place d'objectifs chiffrés, une politique de parentalité ambitieuse ou encore, au-delà des frontières du Groupe, le soutien au développement des talents féminins dans les filières techniques et scientifiques.

- Conduite d'actions de sensibilisation à la non-discrimination
- Renouvellement du Label Diversité
- Renouvellement de la signature de l'accord européen sur l'égalité professionnelle
- Signature de la Charte d'Engagement LGBT
- Lancement du Women in Networking (WIN) en Chine, à Singapour et aux Pays-Bas
- Grand Prix de la Mixité et Prix de la Mixité dans le secteur de l'Énergie et des Utilities en 2017
- *Mentoring* et programme de formation dédié aux femmes "Women in Leadership"

## Notre performance

		2015	2016	2017	Objectifs
Formation/motivation	Taux minimal des salariés ayant reçu une formation par an	66,0%	65,6%	<b>67,7%</b>	66% ✓
Santé/sécurité/sûreté	Taux de fréquence interne des accidents de travail	3,6	3,6	<b>3,3</b>	≤ 3
Diversité/mixité	Part de femmes dans l'effectif du Groupe	21,6%	21,9%	<b>22,2%</b>	25% 2020



Salariée de la centrale SPEM de Montoir-de-Bretagne (France)

## Création de valeur pour les Salariés

- Développement individuel et diversification des **compétences**
- Renforcement de la **confiance** et du **bien-être** au travail
- Instauration d'une "**culture de la protection**"

## Création de valeur pour les Clients

- Adéquation entre le **profil du Groupe et la société**
- Plus grande **pertinence des offres commerciales**
- Renforcement de l'**écoute client** et de la **qualité de service**

## Création de valeur pour le Groupe

- Ouverture à une grande **diversité** de profils, multiplicité des talents et compétences
- Possibilité de développer, en interne, des **solutions novatrices** pour optimiser l'organisation du Groupe et ses offres commerciales
- Amélioration de l'**efficacité** et de la **productivité** grâce à la réduction de l'absentéisme, des charges sociales, des coûts de remplacement, des polices d'assurance, etc.
- Attractivité de la **marque employeur ENGIE** auprès des nouvelles générations

Voir aussi



**Rapport intégré 2018**

Transformation – page 20



**engie.com**

Développement Durable > RI > Indicateurs



## Renforcement de la confiance dans l'entreprise

ENGIE s'engage à nouer des relations de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes, stables et durables, pour répondre au plus près à leurs attentes et besoins.

### 14 enjeux de notre matrice de matérialité :

- Achats
- Communautés
- Croissance durable
- Cybersécurité
- Dialogue social
- Droits humains
- Éthique et conformité
- Politique actionnariale
- Risques
- Santé et sécurité au travail
- Satisfaction clients
- Sécurité des installations
- Solidité financière
- Transparence

### 5 Objectifs de Développement Durable



#### Nos priorités

##### Dialogue parties prenantes

ENGIE renforce chaque jour son **ancrage local** afin de proposer des solutions adaptées aux besoins des territoires. Il sensibilise ses collaborateurs aux **modalités de dialogue** allant de la cartographie des parties prenantes en fonction des enjeux à l'élaboration de plans d'actions, pour les offres et les projets industriels.

##### Éthique des affaires

ENGIE mène ses activités selon des principes stricts en matière d'**éthique des affaires**, notamment vis-à-vis de ses fournisseurs, avec qui le Groupe vise à entretenir une relation équilibrée et durable (engagements précisés dans sa Politique Achats et son Code de Bonne Conduite).

##### Transparence financière

Le Groupe s'engage à transmettre à ses actionnaires une **information claire et pertinente** pour les fidéliser et les faire adhérer dans la durée à sa stratégie. Il respecte les lois et réglementations fiscales dans les pays où il opère.

#### Nos réalisations 2017

- Mise en place progressive de la mesure du Net Promoter Score auprès des clients particuliers et des entreprises
- Together for the Future, événement du programme "Executive Sponsors" sur le thème de la révolution énergétique

- 49/100 au RepRisk™ Reputation Index
- Renforcement et systématisation des *due diligences*
- Formations à l'éthique pour les salariés, notamment les cadres dirigeants

- Lancement de LINK, une nouvelle offre d'actionariat salarié
- Politique de dividende claire pour améliorer la visibilité des actionnaires

#### Notre performance

	2015	2016	2017	Objectifs	
Dialogue parties prenantes	Taux de satisfaction de nos clients B to C	-	81%	83%	85%
	Part des activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation	-	20%	48%	100%
Éthique des affaires	Part des cadres dirigeants formés à la lutte contre la corruption	77%	84%	94%	100%
	Part des entités du Groupe ayant une démarche "RSE" pour la gestion de leur chaîne d'approvisionnement	-	13%	37%	100%
Transparence financière	Notation financière	-	A-/A2	A-/A2	A ✓ 2016-2018
	Dividende (par action et par an, en numéraire)	1 €	1 €	0,70 €	0,70 € <sup>(a)</sup> ✓

(a) Au titre des résultats 2017, relevé à 0,75 € pour 2018

#### Création de valeur pour le Groupe

- Amélioration de la **satisfaction clients**, conquête, fidélisation
- Plus grande **pertinence des projets**
- **Anticipation des controverses** permettant de limiter les risques de réputation et les coûts de gestion relatifs

#### Création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes

- **Co-construction** des offres et extension de la gamme de services proposés
- Démonstration de **mécanismes de fonctionnement sains et durables**
- Qualité de la **politique actionnariale, de la transparence et la régularité** de l'information



## Utilisation des nouvelles technologies dans la gestion opérationnelle du Groupe

ENGIE s'empare des opportunités offertes par les nouvelles technologies et développe en interne de nouveaux modes de travail et de production pour atteindre l'ambition 2020 de transformer le Groupe en "data-driven company".

### Nos priorités

### Nos réalisations 2017

## 5 enjeux de notre matrice de matérialité :

- Agilité
- Cybersécurité
- Efficacité énergétique
- Innovation
- Sécurité des installations

## 3 Objectifs de Développement Durable



### Recherche, développement et technologie

Le Groupe, qui vise à améliorer l'ensemble de ses **modes de fonctionnement interne**, intensifie ses investissements en faveur de la Recherche & Technologie, de l'innovation et du digital. **ENGIE Digital** met à disposition des BUs et des Métiers les meilleures technologies et les expertises associées. ENGIE s'appuie également sur son réseau international de centres de recherche, les **ENGIE Labs**, pour approfondir les technologies qui rendront plus performantes les activités du Groupe.

- Développement du réseau interne de référents stratégiques et technologiques
- Constitution d'un réseau externe de partenaires (académies et institutions, laboratoires, industriels, start-up, etc.)
- Digital Academy, plateforme d'*e-learning* sur les nouvelles technologies

### Excellence opérationnelle et sécurité industrielle

ENGIE vise à **développer l'excellence opérationnelle** et **diminuer les coûts d'exploitation** de ses actifs industriels. En ce sens, le Groupe porte une attention particulière à la gestion et au partage des données et informations, à l'image de la plateforme digitale interne **ENGIE Business Solutions**. Par le développement des nouvelles technologies, notamment des **dispositifs de maintenance prédictive**, ENGIE souhaite renforcer la **sécurité industrielle** de ses installations et des opérateurs sur sites.

- Développement de la plateforme Darwin, outil de gestion et d'analyse de données
- Développement de simulateurs pour la formation continue des techniciens
- Application KIZEO pour l'analyse des Visites Préventives de Sécurité
- Utilisation de drones pour l'inspection d'installations

### Notre performance

Recherche, développement et technologie

Programmes d'investissement de croissance  
Dépenses dans les technologies émergentes et le digital

2016

2017

Objectifs

12 Mds€

13,9 Mds€

14,3 Mds€

0,5 Md€

1 Md€

1,5 Md€

2016-2018

### Création de valeur pour le Groupe

- Développement d'une "culture de l'innovation"
- Optimisation des **dispositifs de maintenance** permettant une vision prédictive et ciblée des besoins (durées de vie des installations et de leur remplacement, etc.) et donc des coûts
- Amélioration de la **performance opérationnelle et énergétique** des installations
- Renforcement de la **sécurité industrielle** (installations et personnes)

### Création de valeur pour les Salariés

- **Renforcement des liens entre les BUs et avec leurs parties prenantes** autour des questions technologiques
- **Développement des compétences** dans les nouvelles technologies et **formation continue**
- Renforcement de la **santé-sécurité**

Voir aussi



**Rapport intégré 2018**

Transformation – page 20



**engie.com**

Développement Durable > RI > Indicateurs



## Utilisation des nouvelles technologies dans les relations avec les parties prenantes

ENGIE met tout en œuvre pour rester à la pointe des technologies et être en mesure de les intégrer dans ses modèles d'affaires ou de développer les modèles d'affaires de demain et ainsi répondre au mieux aux attentes de ses clients.

### Nos priorités

### Nos réalisations 2017

## 8 enjeux de notre matrice de matérialité :

- Communautés
- Cybersécurité
- Droits humains
- Éthique et conformité
- Innovation
- Risques
- Satisfaction clients
- Transparence

## 6 Objectifs de Développement Durable



25 équipes de collaborateurs incubent leurs projets

60 appels à projets lancés auprès de start-up, 2 000 réponses reçues

### Culture de l'innovation

Pour diffuser une **culture de l'innovation** au sein du Groupe, ENGIE mise tant sur les partenariats externes que sur la mobilisation des équipes en interne. En ligne avec les principes d'**innovation ouverte**, ENGIE encourage ainsi ses collaborateurs à aller à la rencontre de leur écosystème : incubateurs, universités, start-up, hubs, etc. Chaque année, les **Trophées de l'Innovation** récompensent les innovations des collaborateurs. ENGIE s'appuie en outre sur plusieurs dispositifs internes transversaux d'innovation, associant entités du Groupe rattachées au NewCorp et BUs.

### Développement d'offres digitalisées

Le Groupe développe de nouvelles sources de valeur sur l'innovation et le digital dans **toutes ses solutions clients**. ENGIE fait évoluer les activités de service existantes pour les particuliers (vente d'énergie, entretien des appareils de chauffage) vers des offres digitalisées liées au confort de la maison et à la production décentralisée d'électricité. Le Groupe développe **Blu.e**, une plateforme numérique pour la maîtrise énergétique des installations industrielles. **Vertuoz** est un opérateur de bâtiment intelligent, qui s'appuie sur une plateforme numérique multi-services pour exploiter toutes les données du bâtiment pour le rendre plus intelligent, plus efficace et donc plus confortable pour ses locataires.

### Expérience clients

Le développement de ces nouvelles offres s'accompagne d'une forte digitalisation des outils et de la **recherche de l'excellence en matière de relation clients**, en conformité avec la directive européenne "General Data Protection Regulation" (GDPR).

→ 3<sup>e</sup> Semaine de l'Innovation sur le thème *Un monde en "full 3D" : Décarboné, Décentralisé, Digital*, célébrée dans une vingtaine de pays pour mettre en lumière les projets innovants du Groupe : lancements d'appels à projets, ateliers de créativité, conférences, Matinales du Futur by ENGIE, etc.

→ Déploiement d'un dispositif d'incubation pour développer de nouveaux *business*, services ou produits

→ Lancement d'un thermostat intelligent pour permettre aux clients professionnels de piloter leur chauffage dans plusieurs pays

→ Développement de services intelligents à partir de l'analyse des données d'objets connectés (via une plateforme digitale) pour aider les clients à optimiser leur consommation d'énergie (pilotage du chauffage, de la production photovoltaïque, etc.)

→ Solution Big Data Blu.e by ENGIE pour Groupe PSA, dans le cadre de son projet "usine du futur" et sa démarche globale d'efficacité énergétique

→ Digitalisation des parcours clients et développement de canaux digitaux (apps, plateforme de e-commerce et de e-service, etc.)

→ Automatisation des services administratifs et développement de *chatbots*

→ Questionnaire de satisfaction adressé directement pendant l'expérience clients

## Notre performance

Développement d'offres digitalisées

Hausse de l'EBITDA des solutions intégrées pour les clients depuis fin 2015 à taux de change constant

Expérience clients

Taux de satisfaction de nos clients B to C

2016

2017

Objectifs

+2%

+22%

+50%

2016-2018

81%

83%

85%

2020

## Création de valeur pour les Clients

- Amélioration des **parcours clients** et de leur **satisfaction**
- Confiance renforcée par une bonne **gestion des données personnelles**
- **Offres commerciales mieux ciblées**, personnalisées et répondant à leurs attentes en termes de maîtrise de leur consommation d'énergie, de mobilité et de digitalisation

Voir aussi



**Rapport intégré 2018**

Transformation – page 20



**Rapport intégré 2018**

Gouvernance – page 26



**engie.com**

Développement Durable > RI > Indicateurs

## Création de valeur pour le Groupe

- **Personnalisation des offres commerciales** grâce à l'analyse fine des données de consommation des clients
- **Réduction des frais de fonctionnement** grâce aux nouveaux services web à disposition des clients
- **Fidélisation et conquête** de nouveaux clients, augmentation de la **valeur du portefeuille clients** en y ajoutant des services
- Amélioration de la **performance opérationnelle des opérateurs**



Présentation de la plateforme Darwin au salon des Maires et des Collectivités locales (novembre 2017)

## Prise de parole

**Clément Jeannin**

Directeur de la RSE Groupe,  
Unibail-Rodamco



Notre partenariat avec ENGIE nous permet de travailler au développement de solutions innovantes couvrant les domaines clés pour la transformation durable de nos actifs.”

Voir aussi



**engie.com**

Développement Durable > RI > Interview



**Rapport intégré 2018**

Transformation – page 20



## Lutte contre le changement climatique

Acteur majeur de la transition énergétique, ENGIE lutte activement contre le changement climatique, en adaptant son propre modèle d'affaires et en s'engageant auprès des organisations internationales.

### Nos priorités

### Nos réalisations 2017

## 7 enjeux de notre matrice de matérialité :

- Climat
- Croissance durable
- Efficacité énergétique
- Innovation
- Préservation de l'environnement
- Ressources et déchets
- Transparence

## 5 Objectifs de Développement Durable



**100 M€**  
investis d'ici 2020  
pour promouvoir  
le gaz naturel comme  
carburant pour les  
camions en Europe

**1er**  
émetteur  
corporate mondial  
de green bonds

### Engagements auprès des organisations internationales

ENGIE soutient l'**Accord de Paris** pour limiter le réchauffement climatique à 2°C. En ce sens, le Groupe milite activement pour la **généralisation du prix du carbone** et s'engage depuis 2016 auprès de la **Carbon Pricing Leadership Coalition**. Soutien actif de la **finance durable**, ENGIE s'inscrit également pleinement dans la dynamique internationale en faveur des *green bonds*.

- Soutien par Isabelle Kocher de l'engagement en faveur de la TCFD du WEF CEO Climate Leaders Group en octobre 2017
- Contribution au lancement de l'Hydrogen Council avec 12 autres leaders des secteurs de l'énergie, du transport et de l'industrie
- Signature de l'engagement "Green Bond" à l'occasion du Climate Finance Day 2017 à Paris

### Mix énergétique peu émetteur de CO<sub>2</sub> et solutions vertes

ENGIE favorise les **EnR** et investit dans la **recherche et le développement** pour préparer les solutions de demain. Le Groupe sensibilise **ses clients à la maîtrise de l'énergie** et développe des **solutions d'efficacité énergétique**. Il œuvre pour la **mobilité verte** (substitution de carburant, systèmes d'information de transport multimodaux) pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> en milieu urbain.

ENGIE travaille activement au développement de gammes d'offres d'électricité verte dans plusieurs pays.

- Création d'une BU dédiée à l'hydrogène renouvelable en janvier 2018
- Mise en service de Santa Monica, le 2<sup>e</sup> plus grand parc éolien terrestre d'ENGIE au Brésil (97 MW)
- Lancement d'une plateforme "Communauté énergétique" aux Pays-Bas mettant en relation les clients particuliers et les producteurs d'électricité photovoltaïque locaux (6 communautés énergétiques en ligne et 200 membres)
- Partenariat avec Sunrun pour le lancement d'une offre au Texas (États-Unis) permettant aux clients équipés de panneaux solaires de valoriser l'énergie produite en surplus
- Lancement à Pau de la 1<sup>ère</sup> ligne de bus à l'hydrogène en France
- 4 000 contrats de performance énergétique en France dont 100 intégrant une rénovation du bâti sur 250 recensés au niveau national

### Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> d'ENGIE

ENGIE agit également **sur ses propres installations** (production et acheminement d'énergie, etc.) pour réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>. Sur son patrimoine immobilier, le Groupe poursuit le déploiement de sa **politique immobilière verte** en France et en Belgique, qui a pour objectif la réduction des consommations d'énergie de son parc tertiaire de 40% d'ici à 2020.

- Recours à un prix interne du carbone dans le processus de décision d'investissement
- Remplacement d'anciennes turbines ou d'anciennes chaudières par des modèles récents sur les parcs de production du Groupe

## Notre performance

	2015	2016	2017	Objectifs	
Mix énergétique et solutions vertes	Part des activités peu émettrices de CO <sub>2</sub> de l'EBITDA du Groupe	-	81%	91%	>90% ✓
	Part d'énergie renouvelable dans le mix des capacités de production	18,3%	19,5%	23,1%	25%
Réduction des émissions de CO <sub>2</sub>	Réduction du ratio d'émission de CO <sub>2</sub> pour la production d'énergie par rapport à 2012	+0,6%	-11,3%	-18,1%	-20% 2020
Mix énergétique et solutions vertes	Programme de rotation de portefeuille sur 2016-2018 <sup>(a)</sup>	-	8 Mds€	13,2 Mds€	15 Mds€

## Création de valeur pour les Clients

- Offres commerciales plus **respectueuses de l'environnement**
- Réduction de l'**empreinte carbone**
- Optimisation de la **consommation énergétique** et réalisation d'**économies**

## Création de valeur pour le Groupe

- Réduction significative des **émissions de GES** des activités du Groupe
- Adéquation des **offres commerciales** avec les critères de plus en plus stricts des appels d'offres
- Préservation des **modes de financement des actifs** du Groupe
- Préservation de la **réputation** du Groupe

## Création de valeur pour les Territoires et les Communautés

- Contribution à la **réussite de la trajectoire 2°C**
- Atténuation des **impacts climatiques** du secteur énergétique

Voir aussi



**Rapport intégré 2018**

Ambition – page 16



**Rapport intégré 2018**

Transformation – page 20



**engie.com**

Développement Durable > RI > Indicateurs

## Prises de parole

### Judith Hartmann

Directrice Générale Adjointe en charge des Finances et des BUs Royaume-Uni et Amérique du Nord



En faisant converger vision de long terme de l'entreprise et attentes des investisseurs, les obligations vertes, et la finance durable en général, sont des leviers incontournables

pour transformer le monde de l'énergie.”

Voir aussi



**engie.com**

Développement Durable > RI > Interview

### Paulo Almirante

Directeur Général Adjoint en charge des BUs Génération Europe, Brésil, Europe du Nord, du Sud et de l'Est, Moyen-Orient, Asie du Sud et Centrale, Turquie et de la RSE



ENGIE s'est positionné, dès 2014, en tant que leader dans la transition énergétique et soutient activement le développement de la finance durable en devenant

le 1<sup>er</sup> émetteur corporate mondial d'obligations vertes.”



**engie.com**

Développement Durable > RI > Interview



## Préservation de l'environnement

Si les métiers du Groupe peuvent avoir un impact sur les milieux et les ressources naturelles, ENGIE s'attache à les mesurer et à en réduire les effets négatifs en agissant sur ses activités et ses installations et en s'engageant pour développer l'économie circulaire.

### Nos priorités

### Nos réalisations 2017

## 8 enjeux de notre matrice de matérialité :

- Achats
- Communautés
- Climat
- Croissance durable
- Efficacité énergétique
- Préservation de l'environnement
- Ressources et déchets
- Risques

## 6 Objectifs de Développement Durable



### Amélioration de la performance environnementale des activités et des installations

ENGIE met en place une **gestion intégrée et concertée** de la performance environnementale, en associant les problématiques de qualité de l'air, de l'eau et des sols, de biodiversité et d'adaptation au changement climatique. Le Groupe utilise des **technologies innovantes**, telle que la biosurveillance végétale et fongique pour mesurer l'évolution de la qualité de l'air autour des sites. En interne, ENGIE accompagne ses entités opérationnelles dans leur mise en conformité avec les standards environnementaux internationaux.

- Réalisation d'études d'impact et proposition de mesures d'accompagnement destinées à éviter, réduire ou compenser les éventuels impacts pour chaque projet
- Monétarisation des externalités positives et négatives permettant de mesurer les impacts sur l'environnement d'un projet

### Gestion durable des ressources naturelles

Pour assurer la **pérennité de ses activités**, ENGIE accorde une attention particulière à la gestion de ses **ressources en eau** et la réduction des impacts de ses activités sur la **biodiversité**. Les sites du Groupe localisés en zone de stress hydrique extrême doivent définir des plans d'actions locaux en concertation avec les parties prenantes. Acteur de la **Stratégie Nationale pour la Biodiversité**, ENGIE s'engage également à doter chacun de ses sites prioritaires d'un plan d'action pour répondre aux enjeux de préservation de la biodiversité.

- Contribution de Glow Group, filiale d'ENGIE, à la restauration de la forêt de Houay Mahad Hill en Thaïlande
- Réduction des impacts des éoliennes sur la faune avec le parc de Cheppes-la-Prairie en France
- Construction de la passe à poissons de Sauveterre en France pour permettre leur franchissement des ouvrages hydrauliques
- Substitution de 80% du besoin en eau douce de Kwinana, cogénération opérée par ENGIE en Australie, par un processus industriel de recyclage de l'eau

### Engagement pour le développement de l'économie circulaire

ENGIE vise à **réduire sa production de déchets** et à **augmenter leur valorisation**. À cette fin, le Groupe œuvre aujourd'hui pour l'**économie circulaire** via le développement des filières biométhane, la récupération de la chaleur et de l'énergie sur les processus industriels et tertiaires, ou encore l'aide à la décision pour les industriels.

- Engagement au côté de l'Afep pour promouvoir les gaz renouvelables, développer la récupération d'énergie sur les processus industriels et tertiaires et outiller de manière innovante l'aide au processus de prise de décision relative à l'économie circulaire en zone industrielle
- Partenariat avec Carrefour pour transformer les biodéchets des magasins en biogaz afin d'alimenter les camions de livraison du Groupe Carrefour
- Partenariat avec SUEZ pour développer des parcs solaires photovoltaïques sur l'ensemble des centres de stockage de déchets en France

**82%**  
de déchets non dangereux valorisés

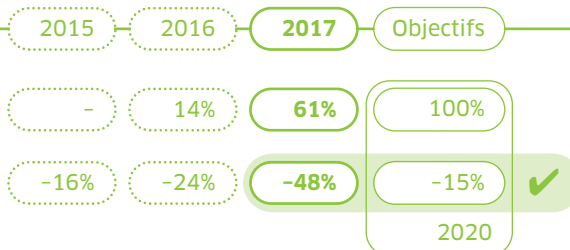
**A-**  
note attribuée par le CDP Eau

## Notre performance

Gestion durable des ressources naturelles

Part des sites cibles ayant un plan de gestion intégrée de l'environnement élaboré en collaboration avec leurs parties prenantes

Réduction du ratio prélèvements d'eau douce/MWh de production d'énergie par rapport à 2012



## Création de valeur pour les Clients

- Possibilité d'accéder à un **plus grand nombre d'offres respectueuses de l'environnement**
- Hausse de la **confiance** accordée au Groupe
- Réduction de l'**empreinte environnementale**

## Création de valeur pour le Groupe

- Augmentation de la **valeur du portefeuille clients** avec l'ajout des services environnementaux
- Réduction des **externalités négatives environnementales**
- Amélioration de l'**intégration locale**

## Création de valeur pour les Territoires et les Communautés

- **Implication des parties prenantes** dans l'élaboration des plans d'action environnementaux d'ENGIE
- Diminution de la **pollution** et préservation de la **biodiversité**

Voir aussi



**Rapport intégré 2018**

Ambition – page 16



**engie.com**

Développement Durable > RI > Indicateurs



Salariée du terminal méthanier de Fos Cavaou (France)

## Prise de parole

**Samantha Stephens**

Analyste ISR chez Mirova



“ Si les préoccupations environnementales sont communes à tous les secteurs d'activité, le secteur de l'énergie, qui irrigue l'ensemble de l'économie, joue un rôle de premier plan.”

Voir aussi



**engie.com**

Développement Durable > RI > Interview

## L'impact positif d'ENGIE en 2017 : une valeur partagée

### Salariés

#### Un Groupe qui accompagne ses salariés dans la transformation du Groupe

10 Mds€ de dépenses de personnel	3,3 de taux de fréquence interne des accidents du travail
155 000 salariés dont 22,2% de femmes	78% de managers satisfaits
23 800 recrutements	20 000 salariés épargnants dans le fonds ENGIE Rassembleurs d'Énergies
68% salariés formés	

### Clients et fournisseurs

#### Un Groupe proposant une offre d'énergie propre, solidaire et personnalisée

89% des capacités électriques faiblement émettrice de CO <sub>2</sub>	24 millions de clients dans le monde
	83% de clients B to C satisfaits

#### Un Groupe qui porte une attention à l'ensemble de la chaîne de valeur

20 Mds€ d'achats hors énergie	116 000 fournisseurs actifs dont 250 clés
20,9 Mds€ de dette nette (excluant la part EPI)	64% de PME parmi les fournisseurs

### Actionnaires

#### Un Groupe profilé pour une croissance rapide et rentable

ROCE 7,2%	2,7% d'actionnaires salariés
2 Mds€ de dividendes versés	

### Territoires et communautés

#### Un Groupe connecté à son écosystème

48% des activités industrielles couvertes par un dispositif de dialogue et de concertation avec les parties prenantes	-48% de prélèvement d'eau potable pour la production électrique par rapport à 2012
61% des sites cibles avec un plan de gestion intégrée et concertée de l'environnement	-40% d'émissions directes de CO <sub>2</sub> par rapport à 2012
	1,1 Md€ d'impôts récurrents
	280 projets financés par la Fondation ENGIE

#### Un Groupe qui investit dans les moteurs de croissance

9 Mds€ d'investissements dont 6,5 Mds€ de croissance et 2,5 Mds€ de maintenance	165 M€ dans le fonds ENGIE New Ventures
	180 M€ de dépenses R&D

1,5 Md€  
de dépenses dans les technologies émergentes et le digital

#### Un Groupe engagé dans l'accès à l'énergie

2,4 millions de bénéficiaires des programmes d'accès à l'énergie durable	658 000 clients bénéficiant du tarif spécial de solidarité pour le gaz
5 M€ investis par le fonds à impact ENGIE Rassembleurs d'Énergies	276 000 clients bénéficiant du tarif de première nécessité pour l'électricité

65 Mds€ de chiffre d'affaires en 2017

La présente communication contient des informations et des déclarations prospectives. Ces déclarations comprennent des projections financières et des estimations ainsi que les hypothèses sur lesquelles celles-ci reposent, des déclarations portant sur des projets, des objectifs et des attentes concernant des opérations, des produits ou des services futurs ou les performances futures. Bien que la direction d'ENGIE estime que ces déclarations prospectives sont raisonnables, les investisseurs et les porteurs de titres ENGIE sont alertés sur le fait que ces informations et déclarations prospectives sont soumises à de nombreux risques et incertitudes, difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle d'ENGIE qui peuvent impliquer que les résultats et développements attendus diffèrent significativement de ceux qui sont exprimés, induits ou prévus dans les déclarations et informations prospectives. Ces risques comprennent ceux qui sont développés ou identifiés dans les documents publics déposés par ENGIE auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), y compris ceux énumérés sous la section "Facteurs de Risque" du Document de référence d'ENGIE enregistré auprès de l'AMF, le 28 mars 2018 (sous le numéro D°18-0207).

### **Remerciements**

**La Direction de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise tient à remercier l'ensemble de ses parties prenantes pour leurs contributions à ce nouveau Rapport.**

**Elle remercie particulièrement les équipes des directions fonctionnelles (Métiers, Finance, Stratégie, Ressources Humaines, Global Care, Éthique et Compliance, Sourcing Stratégique & Achats, Audit Interne et Management des Risques, Marque et Communication et Secrétariat Général), et les personnes interviewées : Ann-Kristin Achleitner, Paulo Almirante, Valérie Fayard, Judith Hartmann, Clément Jeannin, Philippe Lepage, Samantha Stephens et Stéphane Voisin d'avoir participé à ce 5<sup>e</sup> Rapport intégré du Groupe. La Direction de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise remercie également l'ensemble des parties prenantes ayant contribué à la matrice de matérialité 2017.**

Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable sur du papier d'origine certifiée. Il est disponible sur le site [engie.com](http://engie.com) où l'ensemble des publications du Groupe peuvent être consultées, téléchargées ou commandées. Sauf mention contraire, l'ensemble des chiffres sont indiqués au 31 décembre 2017. Ils tiennent compte de 100% des capacités des actifs détenus par le Groupe quel que soit le taux réel de détention.

Conception et rédaction :



Création et réalisation : Agence Marc Praquin.  
Crédits photos et infographies : ENGIE, Banque d'images Unibail-Rodamco, Thinkstock, PR Newswire et Agence Marc Praquin. Parution 05/2018.

Retrouvez-nous sur :



[facebook.com/engie](https://facebook.com/engie)



[twitter.com/engiegroupp](https://twitter.com/engiegroupp)



[linkedin.com/company/engie](https://linkedin.com/company/engie)



[instagram.com/engie](https://instagram.com/engie)

#ENGIEHarmonyProject



1, place Samuel de Champlain  
92930 Paris La Défense – France  
Tel. +33 1 44 22 00 00

[engie.com](https://engie.com)