

Le Supplément

ACTIONNAIRES
PAR ENGIE

COMMUNIQUÉ

OFFERT PAR ENGIE

ZÉRO (CARBONE), C'EST POSITIF

- Découverte de l'activité des Solutions Clients
- 3 solutions exemplaires
- ENGIE Impact, force de conviction
- La révolution numérique au service de l'énergie

MARCHÉ /

Investir analyse
les performances d'ENGIE
PAGE 09

DIALOGUE /

ENGIE répond aux
questions des actionnaires
PAGE 10-11



« Tous ensemble, nous pouvons aller plus loin et plus vite vers un monde zéro carbone. »



Photo : Jean François DEROUBAIX

La deuxième vague de la transition énergétique est désormais engagée. Quatre ans après les accords de Paris sur le climat, l'ambition climatique a quitté le champ strictement étatique de la régulation pour entrer pleinement dans le monde économique. Elle ne s'impose plus au monde comme un ensemble de contraintes, mais s'exprime à travers la demande croissante de nos clients. Ils viennent en effet nous voir en nous demandant de les aider à mettre en œuvre leur propre transition vers le zéro carbone. La transition énergétique est ainsi devenue une question, autant pour les entreprises que pour les territoires, de compétitivité et d'ambition. Cela nous place à un tournant économique. Pour la première fois de notre histoire, l'intérêt particulier d'ENGIE, de ses collaborateurs et de ses actionnaires s'aligne avec l'intérêt général.

Dans ce contexte exceptionnel, la création de valeur d'ENGIE réside dans sa capacité à apporter des réponses globales et compétitives à des besoins énergétiques complexes.

Cela tombe bien ; nous sommes prêts à relever ce défi. En effet, depuis 2016, nous avons mené un premier plan stratégique mondial visant à réorienter notre création de valeur. Les résultats du Groupe en 2018 confirment la pertinence de notre repositionnement stratégique, avec notamment le retour d'une croissance organique positive de l'ordre de 5 % (contre -9 % en 2015), une amélioration de la rentabilité de nos capitaux engagés de 100 points de base à 7,4 % et une baisse de nos émissions de CO₂ de 50 % en trois ans.

Nous concentrons maintenant nos moyens et notre double expertise – la gestion d'infrastructures énergétiques complexes et la proposition de services sur mesure à nos clients du monde entier – afin de pleinement accompagner les entreprises comme les territoires dans leur transition vers le zéro carbone et de saisir les opportunités business de la transition énergétique.

Nous sommes armés pour le faire avec un haut niveau de compétitivité, de prévisibilité et de clarté. Cette transition requiert en effet de combiner les meilleures technologies tout en optimisant l'utilisation du capital et de l'énergie

« La transition énergétique est devenue une question, autant pour les entreprises que pour les territoires, de compétitivité et d'ambition. Cela nous place à un tournant économique. »

Isabelle Kocher,
Directrice Générale d'ENGIE

sur un grand nombre d'usages, dans des systèmes de plus en plus complexes. Or, la gestion de cette complexité n'est pas le métier de nos clients. Nous le faisons donc pour eux. En procédant ainsi, la transition énergétique devient une réalité, accessible et compétitive pour tous. Mieux, nous accélérons cette transition énergétique car nous intégrons les innovations technologiques dans les systèmes énergétiques de nos clients tout au long de notre relation avec eux. Ces solutions intégrées pour les entreprises et les collectivités locales représentent un potentiel économique considérable. C'est pourquoi nous sommes fiers de vous présenter le panel d'expertises proposé par ENGIE dans son métier des Solutions Clients (pages 04 à 08) et de vous montrer comment cette activité est vouée à croître.

Tous ensemble, acteurs de la transition énergétique, clients, territoires et actionnaires, nous pouvons aller plus loin et plus vite vers un monde zéro carbone.

Chiffres-clés 2018

-50%

d'émissions de CO₂
en trois ans

7,4%

de rentabilité de nos
capitaux employés productifs
(contre 6,5 % en 2015)

+5%

de croissance organique
de l'EBITDA
(contre -9 % en 2015)

TEMPS FORT**Le zéro (carbone), c'est positif !**

Découverte de l'activité des Solutions Clients, qui conjugue les nombreux savoir-faire du Groupe au service de la transition énergétique des clients.

PAGE 04 À 08

MARCHÉ**L'éclairage de la rédaction d'Investir**

Une sélection d'articles issus de votre hebdomadaire Investir qui revient sur les deux moteurs de croissance d'ENGIE.

PAGE 09

DIALOGUE**Questions d'actionnaires**

ENGIE répond aux questions des actionnaires sur le modèle d'affaires, la performance et la transformation d'ENGIE.

PAGE 10 À 11

Créer l'énergie de demain, jour après jour

Leader mondial de l'énergie et des services, le Groupe ENGIE repose sur trois grandes familles de métiers :

- les Solutions Clients ;
- la production d'électricité, notamment à partir d'énergies renouvelables et de gaz naturel ;
- les infrastructures énergétiques, pour l'acheminement et le stockage de gaz, par exemple.

Dans le domaine des Solutions Clients, qui compte environ 110 000 collaborateurs, ENGIE est par exemple n°1 mondial des réseaux de froid et n°4 mondial des réseaux de chaleur, et a pris des positions significatives sur de nouveaux segments tels que la mobilité verte, les mini réseaux et les plateformes digitales.

Dans la production d'électricité, ENGIE est devenu le 2^{ème} développeur d'énergies renouvelables européen, avec une capacité de développement de 3 GW par an. Le Groupe est notamment le 1^{er} producteur indépendant d'électricité dans le monde et le 1^{er} acteur en France dans le solaire et l'éolien. ENGIE a également développé ses activités dans le biogaz et dans la production d'hydrogène.

Dans le domaine des infrastructures énergétiques, ENGIE est un très grand acteur français et européen avec des positions de leader dans le transport et la distribution de gaz en Europe et dans le stockage de gaz en France.

Le Groupe développe également une façon d'acheminer le gaz sur la base de nouvelles technologies telles que le biométhane et l'hydrogène vert.

Les Solutions Clients, la production d'électricité et les infrastructures énergétiques représentaient respectivement 20 %, 30 % et 46 % du résultat opérationnel courant 2018 du Groupe.

Un recentrage zéro émission

Depuis 2016, ENGIE a recentré ses activités, développé ses capacités industrielles dans les domaines qu'il a choisis et préparé le futur.

Parallèlement, le Groupe s'est allégé dans les centrales électriques au charbon, l'amont gazier et pétrolier, des activités qui ne sont pas cohérentes avec une stratégie orientée vers le zéro carbone. Porté par la conviction qu'il est possible de réconcilier performance environnementale et performance économique, ENGIE contribue ainsi à relever les grands défis mondiaux comme la lutte contre le réchauffement climatique, l'accès à l'énergie pour tous ou le développement des mobilités durables. Le Groupe propose donc à ses clients – entreprises, villes et territoires – des solutions énergétiques sur mesure, durables et sobres en carbone. Ces offres intégrées, compétitives, intègrent les nouvelles technologies en continu. Elles favorisent le développement de nouveaux usages, de nouveaux modes de vie et de travail en favorisant les économies d'énergie, avec une énergie de plus en plus propre. Le potentiel de ces offres intégrées est considérable. Notre ambition : devenir d'ici 2021 le leader mondial de la transition zéro carbone *as a service* (ou clé en main), en proposant aux entreprises et aux territoires des offres sur mesure alliant expertises et proximité.

Les résultats sont là

Le Groupe a retrouvé le chemin de la croissance en 2018 avec une hausse de l'EBITDA de 5 % en organique (contre -9 % en 2015) en même temps qu'il a amélioré la rentabilité de ses capitaux engagés productifs à 7,4 % (contre 6,5 % en 2015). Il affiche également une notation financière excellente, de ca-

ENGIE, un Groupe énergétique mondial (chiffres 2018)



160 000 salariés
sur les
cinq continents



29 700
recrutements dans le
monde



60,6 Mds€
de chiffre d'affaires



5,1 Mds€ de
résultat opérationnel
courant

tégorie A. Pour la période 2019-2021, ENGIE table sur 11 à 12 Mds d'euros d'investissements de croissance, en priorité dans les Solutions Clients et les énergies renouvelables. **Le Groupe prévoit une croissance comprise entre 7 % et 9 % en moyenne par an de son résultat net récurrent part du Groupe.** Les actionnaires ne sont pas en reste, puisque le taux de distribution de ce résultat net récurrent est annoncé entre 65 à 75 % pour le dividende.

Ces perspectives sont soutenues par une ambitieuse gestion des ressources humaines, avec, d'ici 2022, 10 % d'alternants en France et 80 % d'employés formés annuellement. Et d'ici 2030, 50 % des managers seront des femmes.

Solutions Clients, appelées en France « ENGIE solutions », c'est l'activité d'ENGIE qui regroupe aujourd'hui près de 70 % de ses collaborateurs et présente de forts potentiels de croissance.

Entretien avec **Olivier Biancarelli**, Directeur Général Adjoint d'ENGIE en charge des Solutions Clients.

Zéro (carbone), c'est positif !



Olivier Biancarelli,
Directeur Général Adjoint d'ENGIE

« Solution clients »... Que recouvre cette activité ?

La stratégie d'ENGIE, c'est le zéro carbone. Le gros des émissions carbone de la planète (60 %) provient des bâtiments, des transports et de l'industrie. Les Solutions Clients s'adressent à ces secteurs, représentés par les villes, les territoires et les entreprises. Nous les aidons à réduire leurs consommations, améliorer leur efficacité et à verdir leurs énergies.

Qu'est-ce que cela signifie, concrètement ?

Concrètement, nos Solutions Clients sont réparties en deux grandes gammes d'offres. Tout d'abord, les offres qui permettent de réduire les consommations (efficacité énergétique des bâtiments, réseaux de chaud et de froid, performance des systèmes de transports publics, etc.). Ensuite, les offres qui permettent de verdir les consommations n'ayant pas été supprimées. Nous faisons cela à l'aide de la production sur site, du photovoltaïque, des micro-réseaux, etc. Cela fait le lien avec les activités plus traditionnelles du Groupe.

Qui sont vos clients ?

Nous avons trois grands types de clients : les villes et territoires, les industries et enfin le tertiaire/immobilier. Dans le segment villes et territoires, nous cibons en priorité les villes, mais aussi des acteurs comme les universités, les hôpitaux, les ports et les aéroports. Dans le segment industries, nos cœurs de cible sont les sites de production dans des secteurs énergivores tels que l'agroalimentaire, la pharmacie, la défense et la chimie. Enfin, dans le segment tertiaire, nous intervenons sur des bâtiments non industriels tels que des bureaux, les bâtiments commerciaux et les data-centers.

Les chantiers semblent très variés...

Absolument. Pour répondre au plus grand nombre de demandes, nous proposons nos solutions *via* trois modèles d'affaires différents – Projets, Services récurrents et Asset based – chaque modèle répondant à un besoin particulier de nos clients.

Avec les Projets, nous construisons ou rénovons des systèmes ou infrastructures. Ce sont des missions ponctuelles, d'une durée généralement comprise entre 12 et 18 mois. Ces infrastructures conduisent souvent, par la suite, à des services récurrents.

Avec les Services récurrents, nous réalisons un accompagnement de trois à huit ans. Nous assurons la maintenance et exploitons les infrastructures et les solutions énergétiques et au-delà. Dans ce modèle, nos clients nous font confiance pour assurer le bon fonctionnement de leurs infrastructures et de leurs solutions intégrées jour après jour. Ce sont des contrats de long terme, et une vraie confiance est nécessaire avec nos clients.

Enfin, avec les solutions Asset based, nous concevons, construisons, finançons, exploitons et assurons la maintenance de ces infrastructures et so-

lutions intégrées, dans le cadre d'un partenariat de long terme, de 10 à 50 ans. C'est généralement dans le cadre de ce modèle que nos engagements de performance sont les plus importants.

Ces contrats aux temporalités différentes offrent à notre activité stabilité, prévisibilité, mais aussi réactivité et souplesse.

Cette activité est-elle réalisée principalement en France ?

Pas seulement. Elle est avant tout européenne puisque plus de 75 % du chiffre d'affaires 2018 a été réalisé en France, en Belgique, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Grâce à ces centres d'expertises européens, nous avons de solides fondations pour nous développer dans des zones à forte croissance comme l'Amérique du Nord et l'Asie.

110 000 des 160 000 salariés d'ENGIE travaillent pour Solutions Clients. Cela doit représenter un challenge RH !

En effet, nos collaborateurs sont essentiels à notre croissance organique. Les ressources humaines sont cruciales afin de concentrer le Groupe sur ces nouvelles activités, à plus forte valeur ajoutée et aux solutions toujours plus sophistiquées. En outre, nos offres exigent de construire une nouvelle relation avec nos clients. Pour nous développer, nous avons besoin de managers, de développeurs et de techniciens. Nous capitalisons sur nos ressources actuelles, précieuses, en formation continue, et sur les nouveaux profils que nous intégrons. Dans nos métiers de services, nos employés sont notre première ressource car c'est de là que provient la valeur de nos activités. Sans ingénieurs, sans commerciaux, sans techniciens sur le terrain, au quotidien, nos engagements de long terme n'ont aucun sens.

Chiffres-clés 2018 de l'activité Solutions Clients

110 000
salariés

18,6 Mds€
de chiffre d'affaires

~8 %
de rentabilité des capitaux employés (ROCE)

SOLUTIONS CLIENTS

Une pléthore d'expertises

Solutions Clients est le métier d'ENGIE dédié au développement de solutions uniques intégrées, destinées à accompagner la transition énergétique des entreprises et des territoires.

Comment repenser tout un quartier pour le rendre zéro carbone ? Comment produire de manière plus efficace et responsable ? Comment rendre un bâtiment plus intelligent, performant et durable ? Comment se déplacer de manière plus fluide et plus écologique ? Voici quelques-uns des défis qu'ENGIE via son activité des Solutions Clients contribue à relever, grâce à des offres clé en main sur mesure, mobilisant sa connaissance des grands clients, ses capacités d'innovation, des modes de financement adaptés et sa compétence reconnue en conception, construction et exploitation d'actifs très variés. Ces savoir-faire, ENGIE les déploie auprès de trois grands types de clients à travers son activité des Solutions Clients.

Villes et territoires

Pour améliorer la qualité de vie des citoyens dans les villes et renforcer l'attractivité des territoires, ENGIE accompagne les villes et les territoires dans leur transition énergétique. Le Groupe leur apporte des solutions innovantes pour réaménager l'espace urbain vers des quartiers zéro carbone, pour concevoir et construire des infrastructures énergétiques et pour développer une nouvelle mobilité verte au cœur des villes. Enfin, ENGIE porte des solutions globales pour rendre les villes de demain plus intelligentes, grâce à une approche plus transversale de la gestion de leurs services. Les expertises d'ENGIE : réseaux de chaleur et de froid, éclairage public et vidéo-surveillance, efficacité

énergétique, énergies vertes, mobilités vertes et connectivité.

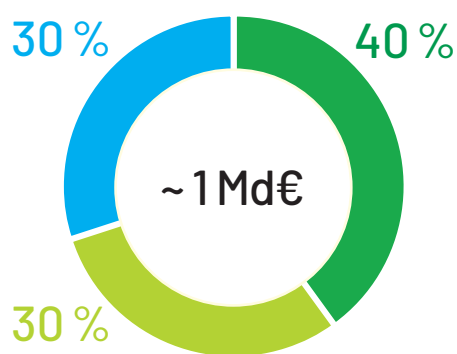
Industries

Pour accroître la performance économique et environnementale des actifs et procédés des industries et grandes entreprises, ENGIE intervient au cœur des unités de production, avec des solutions allant de la fourniture d'utilités à la mise en œuvre des installations associées. Le Groupe accompagne également l'optimisation de leurs procédés par nos services de maintenance et par la digitalisation. Les expertises d'ENGIE : production d'énergie sur site (électricité, chaleur, etc.), qualité de l'air, gestion des fluides industriels (énergie, eau, air comprimé), mobilités vertes, connectivité et instrumentation et contrôle.

Tertiaire / Immobilier

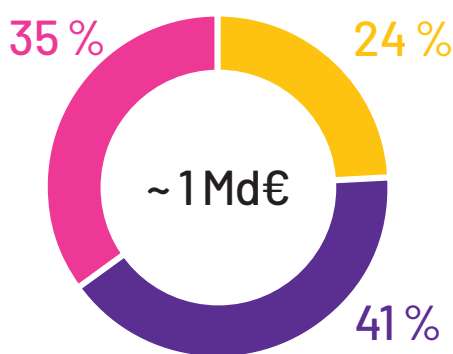
Pour améliorer le confort et la performance des bâtiments, ENGIE accompagne ses clients avec trois promesses fortes : décarbonation de l'énergie et des installations, performance des usages et sobriété, préparation des bâtiments de demain connectés et fournisseurs d'externalités positives. ENGIE conçoit, finance, construit, rénove, installe et exploite les parcs de bâtiments, les installations et les infrastructures. Les expertises d'ENGIE : production d'énergie sur site (électricité, chaleur, etc.), qualité de l'air, performance énergétique, mobilités vertes, réseaux de chaleur et de froid, services au bâtiment, services aux occupants et connectivité.

Solutions Clients en 2018



Résultat Opérationnel Courant par type de clients

- Villes et territoires
- Industries
- Tertiaire



Résultat Opérationnel Courant par modèle d'affaires

- Projets
- Services récurrents
- Asset-based

INNOVATION NUMÉRIQUE

Le digital, accélérateur de la stratégie zéro carbone d'ENGIE

Les technologies numériques, appliquées à nos savoir-faire en énergie décarbonée et décentralisée, nous permettent de proposer des services innovants, performants et adaptés à chaque client.

L'innovation digitale est donc un axe majeur du développement des Solutions Clients. Pour mettre en œuvre cette stratégie, ENGIE Digital a été créé en 2016 pour apporter un soutien à l'ensemble des entités opérationnelles du Groupe qu'il s'agisse de compétences techniques ou de plateformes logicielles et de financement. Aujourd'hui, ENGIE Digital développe 10 plateformes mondiales référentes qui améliorent la performance des Solutions Clients et l'efficacité opérationnelle des infrastructures d'ENGIE.

Le développement digital d'ENGIE repose sur deux piliers.

Le logiciel : ENGIE propose une bibliothèque de logiciels à tous les acteurs de la transition numérique et du monde de l'énergie. Celle-ci s'enrichit continuellement.

Les données : la mise en commun, le partage et l'utilisation des données permettent de valoriser les atouts du Groupe. La data est essentielle à l'amélioration permanente de notre performance. Cela fait d'ENGIE une véritable *data driven company*.

QUELQUES EXEMPLES

LIVIN est un logiciel unique qui permet de gérer l'ensemble des équipements connectés d'une ville (voir page 08).

DARWIN est un logiciel qui connecte l'ensemble des parcs d'énergies renouvelables du Groupe.

SIRADEL est un logiciel de construction de jumeaux numériques de territoires, afin d'en simuler la gestion énergétique et d'en optimiser la durabilité.

Quelques exemples de Solutions Clients

En apportant ses services, ENGIE se place au plus près des entreprises et des territoires du monde entier, dans leur quotidien en pleine mutation. Voici trois exemples de missions et savoir-faire, afin de vous donner un aperçu du panel d'expertises déployées.

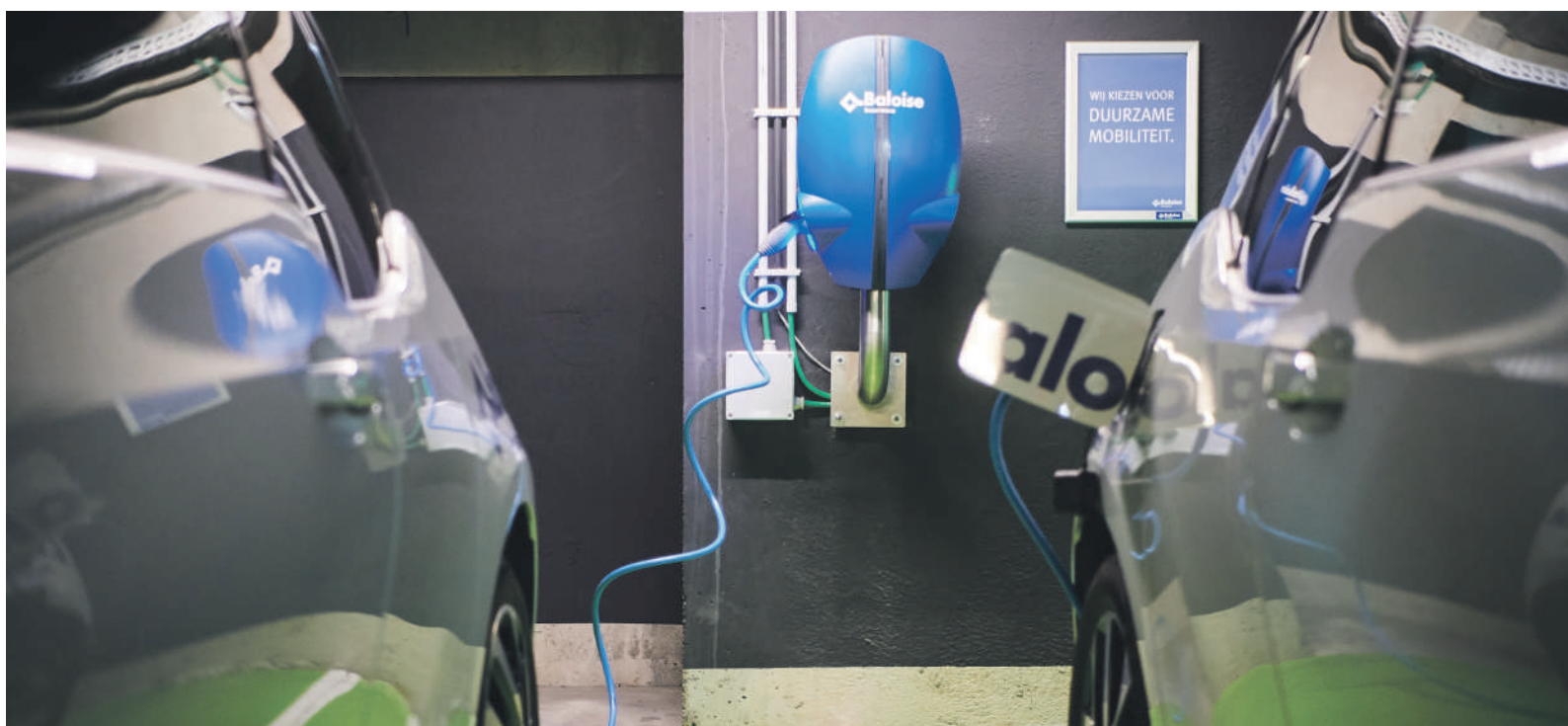


Photo : ENGIE / Pias David

MOBILITÉ VERTE

Accélérer sur la voie de la transition énergétique

Au même titre que l'énergie, la mobilité occupe une place centrale dans les préoccupations des acteurs locaux. Il s'agit d'un facteur majeur de la qualité de vie et de l'attractivité des territoires et elle représente aujourd'hui une cible prioritaire d'investissements des métropoles. Cette tendance n'est pas cantonnée à quelques villes européennes : à l'échelle mondiale, une inclinaison forte vers une mobilité plus propre, plus accessible à tous et

plus adaptée aux nouveaux usages se généralise : conduite électrique ou au gaz naturel, vélos, transformation des transports publics, plateforme de partage, etc.

En lien avec cette demande croissante pour une mobilité plus douce, ENGIE apporte à ses clients une palette de solutions contribuant à améliorer la qualité de l'air, réduire le niveau des émissions de gaz à effet de serre et de bruit, fluidifier la circulation et optimiser l'usage des infrastructures.

Quelques exemples

Les carburants alternatifs : ENGIE figure parmi les leaders mondiaux de la fourniture de bornes de recharge électrique (2^{ème} acteur mondial avec 100 000 points de charge dans 980 villes), du Gaz Naturel Véhicule (GNV), et est précurseur dans l'utilisation de l'hydrogène comme carburant.

Les infrastructures et systèmes de gestion des transports en commun : le Groupe a électrifié 12 000 km de voies ferrées et plusieurs dizaines

de milliers de bus ont été équipés par ENGIE avec des systèmes d'aide à l'exploitation et à l'information des voyageurs ainsi que des systèmes de connectivité.

L'ingénierie et la planification urbaine : ENGIE conseille les villes et les collectivités locales pour optimiser les territoires en matière de mobilité.

Les systèmes de transport intelligents : ENGIE propose des solutions pour optimiser en temps réel les flux et l'utilisation des infrastructures dans la ville.

RÉSEAUX DE CHALEUR ET DE FROID

Concilier énergie et gestion des températures

Alimenté avec une énergie propre et renouvelable les réseaux de chaleur et de froid constitue la manière la plus rapide et la plus efficace de décarboner des territoires denses, comme les centres villes. Or, la majorité de l'énergie consommée par les réseaux de chaleur d'ENGIE en France est justement renouvelable, provenant de la biomasse, de la géothermie, de la chaleur fatale industrielle (c'est-à-dire la production de chaleur dérivée d'un site de production), ou encore de l'incinération de déchets. Il en est de même des réseaux de climatisation, qui profitent parfois de calories gratuites et renouvelables pompées dans l'eau des rivières ou dans les mers. Ces réseaux de

climatisation réduisent l'énergie consommée et les émissions de CO₂ d'environ 50 % par rapport à des solutions de climatisation individuelles.

ENGIE opère ainsi 320 réseaux de chaleur et de froid dans le monde.

Un développement mondial

Leader du marché en Europe depuis plus de 30 ans, le Groupe poursuit son développement en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique du Nord. Grâce à une prise de participation dans Tabreed, un acteur majeur des réseaux urbains de climatisation dans les pays du Golfe, ENGIE se positionne aujourd'hui comme le leader mondial indépendant des réseaux ur-



Photo: ENGIE / Miro-Meyssonnier Antoine

bains de froid. ENGIE possède des références emblématiques dans ce domaine comme les réseaux de chaleur (CPCU) et de froid (Climespace) de la ville de Paris, le parc Olympique de Londres, les réseaux

de Barcelone (Districlima), de Lisbonne (Climaespazo), de Marseille (Thassalia), de Cyberjaya en Malaisie, de Longwood à Boston ou encore d'Ohio State University aux États-Unis.

LUMIÈRE ET SÉCURITÉ

Des maillages convergents

L'éclairage public représente 19 % de la consommation d'énergie des villes. Or, un tiers des points lumineux dans le monde utilise des technologies des années 1960, très peu efficaces énergétiquement. Leur rénovation avec les technologies actuelles (combinant LED et pilotage digital) permet des gains d'efficacité substantiels (jusqu'à 60 % de réduction de la consommation d'énergie liée à l'éclairage) tout en améliorant la performance générale du service. Renover l'éclairage public permet donc d'améliorer la qualité de vie et le confort urbain, tout en réduisant les consommations d'énergie d'une ville. Pour répondre à ces enjeux, ENGIE propose différents services d'éclairage public comprenant l'éclairage des rues, les feux de si-

gnalisation, la mise en valeur du patrimoine, l'éclairage des routes et autoroutes, des infrastructures



Photo: ENGIE / Miro-Meyssonnier Antoine

sportives et des grands événements. ENGIE est présent tout au long de la chaîne de valeur de ces services, pour l'intégration de solutions comme l'électrification et l'installation des équipements, la fourniture d'énergie, l'exploitation et la maintenance des infrastructures et des dispositifs et la fourniture de solutions d'éclairage intelligent.

ENGIE accompagne plus de 600 villes dans le monde, de Bruxelles à Arlington aux États-Unis, en passant par Avignon, Angers et Lille. Ce qui représente 1,7 million de points lumineux.

Plus de lumière, plus de sécurité

La sécurité est également au cœur des priorités des pouvoirs publics locaux. À ce titre, les enjeux

d'éclairage public et de sécurité convergent puisqu'un meilleur éclairage des rues et de l'espace public est, en général, le premier levier à actionner pour garantir une plus grande sécurité. Ces deux services reposent sur un réseau de capteurs (pour la sécurité) ou d'émetteurs (pour l'éclairage) maillant l'espace public.

Dans le domaine de la sécurité, ENGIE déploie notamment des solutions complètes de vidéo-protection et des systèmes tactiques d'hypervision (comme des centres de commande/contrôle).

ENGIE équipe ainsi plus de 600 villes de toutes les tailles (Paris, Rio, Nice, etc.) dans la vidéo-protection urbaine. Protection et lumière, ENGIE est ainsi au cœur des vies et des villes de millions de citoyens.

ENGIE IMPACT

Être force de conviction auprès des décideurs

Les entreprises, les villes et les territoires engagés sur la voie du zéro carbone font face à de nombreux défis complexes. ENGIE est à même de gérer cette complexité pour eux, de la stratégie à la mise en œuvre, au rythme et à l'échelle souhaités. C'est pour cette raison qu'a été lancé, en juillet 2019, ENGIE Impact, un pilier essentiel de la stratégie zéro carbone du Groupe. En effet, ENGIE Impact offre des services de conseil aux entreprises, aux villes et aux pouvoirs publics dans le monde entier afin de les accompagner dans leurs ambitions en matière de développement durable, et ainsi accélérer leur transformation vers des modèles durables.

Créer de la valeur pour les clients

ENGIE Impact renforce et accélère la mise en œuvre de la stratégie globale d'ENGIE, tout en créant de la valeur pour ses clients et toutes

les activités du Groupe. Avec 20 bureaux répartis dans le monde entier, 2 000 salariés et un siège social situé à New York, ENGIE Impact sert déjà plus de 1 000 clients, dont 25 % des entreprises figurant au classement Fortune 500, soit plus d'un million de sites dans le monde.

En septembre 2019, GE Renewable Energy a ainsi sélectionné ENGIE

Impact pour l'aider à atteindre son objectif de neutralité carbone d'ici 2020. Cette collaboration, qui prévoit la fourniture de conseils stratégiques et techniques ainsi qu'une assistance à la mise en œuvre, représente un chiffre d'affaires de 550 000 euros pour ENGIE Impact et un chiffre d'affaires supplémentaire potentiel pour ENGIE de 250 millions d'euros.



FOCUS

Livin' : la plateforme d'hypervision au cœur du projet d'Angers

Avec son logiciel de gestion des données urbaines, ENGIE aide les villes à lutter contre la pollution de l'air.

Créé pour répondre aux besoins des opérateurs d'infrastructures urbaines, Livin' va au-delà de l'agrégation de données pour rendre les environnements urbains plus agréables à vivre et plus performants tout en impliquant les citoyens.

Livin' permet ainsi aux élus et aux opérateurs des villes de mieux décider en centralisant toutes les données des équipements connectés de la ville (parking, éclairage public, caméras de sécurité...) et en offrant ainsi, en temps réel, une vue d'ensemble du fonctionnement de la ville.

Livin' apporte également une meilleure coordination entre les différents services de la ville (par exemple entre les services d'urgence et ceux des forces de l'ordre).

Le logiciel permet aussi de mieux anticiper en optimisant le fonctionnement des infrastructures urbaines connectées lors d'événements récurrents (congestion, pics de pollution...) ou extraordinaires (accidents).

Livin' est aujourd'hui utilisé en France (La Baule), au Brésil (Niterói), et en Italie (Bari) et sera déployé à Livourne en 2020. À Angers, Livin' permettra aux services publics de disposer de l'ensemble des informations afin d'optimiser les actuels services de l'éclairage public, de la vidéo-protection, de l'eau et de l'assainissement, des espaces verts, de la santé, des bâtiments, de la mobilité ou encore des déchets.

ANGERS LOIRE MÉTROPOLÉ

Premier territoire intelligent de France



Chez ENGIE Solutions Clients, décarbonation rime avec digitalisation puisque ENGIE s'appuie sur les nou-

velles technologies pour mettre au point les solutions sur mesure les plus performantes, au service de la transition énergétique des territoires.

Un exemple récent : le projet de territoire intelligent et durable de la ville d'Angers. Piloté par un groupement mené par ENGIE Solutions Clients, associé à Suez, La Poste et au groupe VYV, le projet prévoit l'installation, sur l'ensemble du territoire, de capteurs destinés à la collecte de données publiques qui seront ensuite utilisées pour entreprendre les aménagements et rénovations nécessaires. À la clé : 66 %

d'économies d'énergie prévues sur l'éclairage public dès 2025, une diminution de 20 % de la consommation énergétique des bâtiments de la ville, une circulation fluidifiée et facilitée, ainsi que 30 % de réduction de consommation d'eau pour l'arrosage public ! Le contrat total, d'un montant de 178 millions d'euros, représente un potentiel d'économies pour la ville de plus de 100 millions d'euros sur la durée du projet (12 ans).

Le groupement ENGIE propose également d'installer à Angers un centre d'expertise mondial pour la ville intelligente.

INVESTIR N° 2392 DU 09/11/2019

Engie Présent sur toute la chaîne, des énergies vertes aux smart cities

Avec un chiffre d'affaires de 18,6 milliards d'euros et 110 000 salariés dans le monde, les « solutions clients », comme les appelle Engie, sont devenues l'un des trois piliers de sa stratégie, avec les infrastructures et les énergies vertes. Ces dernières, au demeurant, vont de plus en plus fonctionner en tandem avec les solutions clients et l'efficacité énergétique. « A ma connaissance, aucune entreprise dans le monde a nos compétences. Nous offrons l'ensemble des services, de la fourniture d'énergie verte jusqu'à l'exploitation et l'entretien d'un site, en passant par la conception des technologies, quand nos concu-

rents n'ont qu'une partie de la solution », affirme Franck Bruel, l'un des directeurs généraux adjoints du groupe. Selon le plan stratégique présenté en février, Engie prévoit d'investir de 4 à 5 milliards d'euros en trois ans pour développer le pôle Services (contre 2,3 à 2,8 milliards d'euros dans les énergies renouvelables). Le groupe vise une croissance moyenne annuelle de 4% à 7% du chiffre d'affaires de ses activités entre 2018 et 2021 et de 11% à 14% pour leur bénéfice opérationnel (sur la base de 1 milliard d'euros l'an dernier).

CONTRATS COMPLEXES

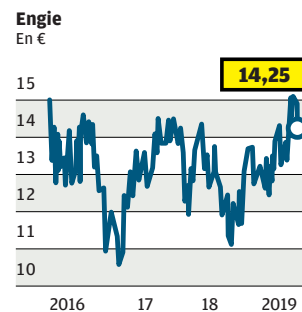
L'énergéticien souhaite privilégier les contrats les plus

complexes et complets, jusqu'au financement. « Il faut appréhender les dossiers de façon globale, mais les concevoir de façon locale, ajoute Franck Bruel. Si on ne change que la chaudière sans revoir l'isolation, on ne règle qu'une partie du problème. »

Le directeur général adjoint cite le cas d'école qu'est le contrat de cinquante ans signé entre Engie et l'université d'Etat de l'Ohio, dont l'énergéticien a repris la gestion complète. Après avoir « garanti une baisse de la consommation énergétique de 25% et donc une réduction de CO₂ », il investit dans les travaux d'isolation et d'optimisation des réseaux de froid, de chaleur et d'électricité, auxquels par-

ticipent les étudiants. De la gestion des parcs solaires et éoliens à l'optimisation du trafic urbain (par les feux de signalisation qui passent au vert à l'approche d'un bus), le digital est devenu un appui incontournable. Engie dispose d'une base de données cen-

tralisée, Darwin, « alimentée par l'intelligence artificielle, dans laquelle nous rentrons des paramètres très nombreux et complexes, comme le nombre d'étudiants par chambre et les laboratoires qui ont besoin d'être refroidis », explique encore Franck Bruel au sujet du campus de l'université d'Etat de l'Ohio. Une accumulation de données pour plus d'efficacité dans le monde entier. C. L. C.



NOTRE CONSEIL

ACHETER : Engie poursuit sa mue vers les énergies décarbonées et les services, tout en maintenant un rendement attrayant (plus de 5%).
Objectif : 17,50 € (ENGI).

INVESTIR N° 2383 DU 07/09/2019

Engie Accélérer le rythme dans les énergies vertes d'ici à 2021

L'été caniculaire à peine fini, Engie a fait sa rentrée mardi en détaillant ses ambitions dans les énergies renouvelables, l'un des trois piliers de sa stratégie, désormais, avec les infrastructures et les services. « Pour lutter contre le réchauffement climatique, il faut consommer vert et mieux consommer », a déclaré Gwenaëlle Avice-Huet, récemment promue directrice générale adjointe du groupe.

COMPÉTITIVITÉ ACCRUE

Dans un contexte où « les coûts des énergies renouvelables sont caractérisés par une baisse vertigineuse, de 350 à 35 \$ le mégawatt en dix ans pour le

solaires », souligne Thierry Kalfon, directeur général du pôle Renouvelables, le plan stratégique d'Engie pour 2019-2021 vise à accélérer le développement des projets. Le groupe prévoit de construire en trois ans 9 gigawatts (GW) de capacités additionnelles, hors hydroélectricité, soit une moyenne de 3 GW par an (sécurisés en quasi-totalité), contre un rythme de 0,5 GW entre 2012 et 2018. La puissance installée d'Engie dans le monde, dans le solaire, l'éolien et la biomasse était de 5,4 GW fin 2018 pour la part qu'il consolide. Le groupe compte céder partiellement certains projets à des investisseurs, ce qui permettra d'en accroître la rentabilité et de ramener le poids

des investissements nets, sur trois ans, à 2,5 milliards d'euros (9 milliards environ hors cessions de projets). L'enjeu est aussi de porter le bénéfice opérationnel de ce pôle de 1,1 milliard d'euros l'an dernier

à 1,5-1,6 milliard en 2021, en privilégiant les contrats les plus complexes, comme les nouveaux partenariats développés directement avec de grandes entreprises. C. L. C.

NOTRE CONSEIL

ACHETER : Engie devient un acteur très actif dans la transition énergétique, de la production verte aux solutions d'efficacité énergétique.
Objectif : 16,50 € (ENGI).

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT AU 05 DÉCEMBRE 2019

COMPORTEMENT DE L'ACTION

PERFORMANCE DU TITRE	
COURS AU 5-12-19 :	14,50 €
VARIATION 52 SEMAINES :	17,23 %
2019 :	15,73 %
LIQUIDITÉ	
BÊTA 52S. :	0,8 FOIS
EXTRÊMES 52 S. :	15,24 € / 11,92 €

CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ

SOLIDITÉ DU BILAN	
DETTE NETTE / FONDS PROPRES :	52 %
DERNIER ACTIF NET PAR ACTION :	14,62 %
CONSENSUS DES ANALYSTES	
A	94 %
C	6 %
V	0 %

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS :	-5 %
ÉVOL. 2019 :	9 %
BNPA	
ÉVOL. MOYENNE (2016-2018) :	-2 %
ÉVOL. 2019 :	4 %

INTÉRÊT BOURSIER

RENDEMENT ESTIMÉ	
DIVIDENDE 2019 ESTIMÉ :	0,80 €
RDT 2018 : 7,7%	RDT 2019 : 5,5 %
VALORISATION ESTIMÉE	
PER 2019 :	13,8 FOIS
PER 2020 :	12,6 FOIS

4 questions d'actionnaires au Groupe ENGIE

Nous avons laissé carte blanche à des actionnaires d'ENGIE pour qu'ils posent leurs questions. ENGIE y répond !



LA QUESTION DE

Claire CHARMETTE

Analyste Financements et Trésorerie chez ENGIE
La Garenne-Colombes (Hauts-de-Seine)

Quels sont les indicateurs à suivre pour mesurer au mieux la performance des Solutions Clients ?

LA RÉPONSE D'ENGIE

Au niveau financier, il faut notamment regarder le résultat opérationnel courant (ROC), le taux de marge ROC par rapport au chiffre d'affaires et la rentabilité des capitaux employés (ROCE).

Au niveau commercial et industriel, notre carnet de commande, notre développement commercial (la différence entre les nouveaux contrats que nous gagnons ou renouvelons, et ceux que nous perdons) et les capacités énergétiques que nous installons chez nos clients sont de bons indicateurs. Nos résultats sont, de ce point de vue, très positifs. En 2018, l'activité des Solutions Clients a ainsi généré un chiffre d'affaires de près de 19 milliards d'euros pour un ROC d'1 milliard d'euros (soit un taux de marge de 5 %) et une rentabilité des capitaux employés de 8 %. Nous avons également un bon équilibre entre les trois grands segments de clients et entre les trois modèles d'affaires.

Les résultats 2018 de Solutions Clients par modèle d'affaires

	PROJETS	SERVICES RÉCURRENTS	ASSET BASED	SOLUTIONS CLIENTS
Chiffre d'Affaires (en Md€)	9,8	6,2	2,7	18,6
Résultat Opérationnel Courant (en Md€)	~ 0,3	~ 0,2	~ 0,4	~ 1,0
Marge ⁽¹⁾	~ 3,5 %	~ 4 %	~ 11 %	~ 5 %
Capitaux employés moyens (en Md€)	2,0	1,4	6,4	9,8
ROCE ⁽²⁾	> 10 %	> 10 %	~ 5 %	~ 8 %

(1) Résultat opérationnel courant rapporté au chiffre d'affaires ; hors contributions des principales sociétés consolidées par mise en équivalence (Tabreed, Suez)

(2) Retour sur capitaux employés

Perspectives financières sur la période 2018-2021

	Objectifs 2021
Résultat Opérationnel Courant (en Md€)	1,3 - 1,4 TCAC ⁽¹⁾ 2018-21 : 11 - 14 %
Investissements de croissance (en Md€)	Total 2019-21 : 4 - 5
ROCE (en %)	Stable

(1) Taux de Croissance Annuel Composé

Les tableaux ci-dessus permettent la comparaison entre les trois modèles.

Chacun a des caractéristiques distinctes, mais ensemble, ils fournissent une plateforme solide pour accélérer la transition zéro carbone.

Les solutions Asset-based sont plus gourmandes en capitaux et ont donc un ROCE inférieur à celui des Projets ou des Services récurrents, bien qu'elles aient une marge plus élevée.

Nous attendons que la majorité de notre croissance organique provienne des Services récurrents.

En termes de croissance externe, notre objectif est d'avoir un équilibre entre les solutions

asset-light (Projets et Services récurrents) et les solutions Asset-based. Les trois modèles d'affaires ont des niveaux de marge et de ROCE différents, mais ils se complètent et répondent à différents objectifs décrits dans ce dossier.

Sur la période 2018-2021, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant de l'activité Solutions Clients d'ENGIE devraient croître de respectivement 4 à 7 % et 11 à 14 % en moyenne par an. Cette croissance sera notamment alimentée par 4 à 5 Mds€ d'investissements de croissance sur la période. Le ROCE devrait rester stable sur la période, autour de 8 %.

27 FÉVRIER 2020**Publication des résultats annuels 2019**

Pour les actionnaires, c'est l'occasion de faire le point sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, tout en détaillant les résultats obtenus.

14 MAI 2020**Assemblée Générale des actionnaires**

Cette année, l'Assemblée Générale se déroulera à l'Espace Grande Arche, à La Défense, à partir de 14h30. Près de 18 000 actionnaires ont exercé, en 2019, leurs droits de vote.

**LA QUESTION DE****Caroline MEIGNEN,**

Retraitée de la Banque de France - Rully (Oise)

**LA QUESTION DE****Adam LAMBARKI,**

Analyste M&A - Pacé (Ille-et-Vilaine)

**LA QUESTION DE****Jean-Jacques PLEYERS,**

Conseil en communication - Saive (Belgique)

Pourriez-vous redéfinir le nouveau concept de business *as a service* que le Groupe ENGIE souhaite développer ?

LA RÉPONSE D'ENGIE

Inspirés du monde informatique, les offres *as a service* sont importantes car elles permettent aux entreprises, aux villes et aux territoires de s'engager sur la voie d'une transition zéro carbone en surmontant les difficultés auxquelles elles sont confrontées. Ces difficultés sont principalement un manque de compétences et/ou un manque de fonds. En effet, moins de la moitié des entreprises, des villes et des territoires sont en mesure d'assurer elles-mêmes ce type de financement.

Les offres *as a service* ont quatre caractéristiques majeures pour répondre à ces défis :

- elles ont des capacités intégrées qui combinent les toutes dernières technologies (notamment digitales) avec la multiplicité des approches métiers, partout dans le monde ;
- elles permettent de s'engager sur les résultats et de garantir ainsi une valeur attendue par nos clients, exprimée notamment en termes d'économies ;
- elles fonctionnent sur la base de contrats long terme, ces derniers étant nécessaires pour que nos services aient un impact croissant dans le temps ;
- elles offrent des solutions avancées de financement, notamment *via* des partenariats, afin de tirer profit du coût moins élevé des capitaux propres.

Ce service clé en main, est devenu notre marque de fabrique.

Quels sont les autres acteurs dans la filière des Solutions Clients ?

LA RÉPONSE D'ENGIE

Chaque modèle d'affaires a son propre environnement concurrentiel avec des concurrents historiques et de nouveaux entrants.

Comme il y a trois modèles d'affaires, on compte trois types de concurrents :

- dans les Projets, nous sommes en concurrence avec les installateurs techniques spécialisés. Le *Building Information Modeling* (modélisation 3D des structures d'un bâtiment) nous offre un réel avantage. Nous avons aussi une ingénierie très pointue dans différents domaines et nous sommes capables de mettre en œuvre différentes technologies ;
- dans les Services récurrents, nos concurrents typiques sont des entreprises de construction et des sociétés spécialisées dans le *soft facility management* (services aux occupants). Là encore, nous avons l'ingénierie qui aide à trouver les meilleures solutions pour nos clients. La combinaison de nos équipes sur le terrain avec nos plateformes digitales nous différencie également ;
- enfin, en ce qui concerne les solutions *Asset-based*, notre large palette de compétences fait la différence. Notre concurrent le plus important est *l'insourcing*. Les fonds spécialisés dans les infrastructures sont de plus en plus attirés par ce marché.

Que propose ENGIE à ses actionnaires individuels ?

LA RÉPONSE D'ENGIE

Les actionnaires individuels et salariés détiennent environ 10 % du capital d'ENGIE. En France, hors salariés, fin 2017, ils étaient 520 000 lors du dernier décompte. Ce que nous proposons aux particuliers actionnaires, c'est de prendre une part active à la transition zéro carbone. Depuis 2015, nous avons la conviction que l'on peut concilier performance environnementale et performance économique. ENGIE rend possible la transition zéro carbone de ses clients, au travers de solutions sur mesure, compétitives et intégrées.

Nos émissions de CO₂ ont diminué de 50 % de 2015 à 2018, grâce notamment à notre décision de sortir du charbon et à nos investissements dans les énergies renouvelables. Le Groupe prévoit une croissance de 7 % à 9 % par an en moyenne de son résultat net récurrent part du Groupe sur 2018-2021.

Le titre offre un rendement compris entre 5 et 6 % par an, selon les estimations pour 2019 et 2020 (sur la base du cours de bourse de 14,50 € le 11/12/2019 en séance). Si les actionnaires détiennent leurs titres au nominatif pendant au moins deux années civiles, le dividende est même majoré de 10 %. En outre, il ne faut pas oublier que détenir au moins 50 actions ouvre les portes du Club des actionnaires.

Nous avons enfin un service dédié, par téléphone (0800 30 00 30) et par mail (actionnaires@engie.com) pour répondre à toutes vos questions.

Parce que zéro (carbone), c'est positif.

Depuis 2015, nous avons la conviction
que l'on peut réconcilier performance environnementale
et performance économique.

ENGIE rend désormais possible la transition zéro carbone
de ses clients, au travers de solutions sur-mesure,
compétitives et intégrées.

Aujourd'hui, les résultats sont là.

Une transformation positive

Moins d'émissions de CO₂

-50%
entre 2015 et 2018

Une meilleure rentabilité*

7,4% en 2018
et plus encore en 2021

Une croissance accélérée**

+7% à +9%
par an en moyenne sur 2018-2021



actionnaires@engie.com - 0800 30 00 30

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

ENGIE : SA AU CAPITAL DE 2 435 285 011 €

RCS NANTERRE 542 107 651. © Getty Images.

*Rocep = retour sur capitaux employés productifs.

**Croissance du résultat net récurrent part du Groupe
sur la base d'un ensemble d'hypothèses déterminantes
publié dans le communiqué de presse du 28/02/2019
relatif au Capital Markets Day.