

The infographic features a central purple circle containing the title. This circle is surrounded by a ring of white, stylized, overlapping shapes. Within these shapes are various energy-related icons in purple and orange, including a power plug, solar panels, a handshake, wind turbines, a factory, a globe with a battery, a leaf, a car with a charging cable, a sun, a water drop, a lightbulb, a lightning bolt in a sun, a water drop with a lightning bolt, a power tower, a stack of coins with a Euro symbol, a gas burner, and a leaf. The background is a solid light orange color.

# Les modèles de transformation des acteurs européens de l'énergie

Juin 2019

# NOTRE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cette étude, nous avons analysé la transformation de 10 groupes du secteur européen de l'énergie.



Pour comprendre la transformation engagée par ces opérateurs, nous avons analysé leurs stratégies d'acquisitions dans l'électricité et dans le gaz au cours de la période courant de janvier 2017 à avril 2019.

Nous avons retenu le monde entier comme périmètre géographique. En effet, le terrain de jeu de ces opérateurs n'est pas seulement européen, notamment lorsqu'il s'agit d'investir dans les nouveaux business.

Les développements opérés par croissance interne ont quant à eux été caractérisés par les politiques d'investissements industriels de ces groupes.

## SOMMAIRE

- Notre approche méthodologique .....2
- Synthèse .....3
- Investissements industriels : renouvelables et réseaux se taillent la part du lion.....4
- Les opérateurs rivalisent d'ambitions dans les renouvelables .....7
- Les acquisitions comme levier de la transformation .....9
- Les transformations engagées affichent des degrés de radicalité très distincts .....13

# SYNTHÈSE

Un constat clair ressort de l'analyse des investissements récents, des programmes d'investissement des prochaines années et des acquisitions de ces derniers mois : le développement des énergies renouvelables est une priorité pour les 10 entreprises de notre échantillon. Un tiers de la centaine de deals réalisés depuis 2016 concerne ce domaine. Et les objectifs affichés à moyen terme sont très ambitieux. C'est par exemple près de 30 milliards d'euros qu'Iberdrola veut investir dans le secteur d'ici 2022. Pour autant, certains opérateurs partent de loin avec une puissance installée encore limitée.

Cet emballement trouve son origine dans l'urgence à lutter contre le changement climatique. La flambée des prix du CO<sub>2</sub> qui pèse de plus en plus lourd sur les mix carbonés de production d'électricité et la fin prochaine des subventions aux grandes installations renouvelables y contribuent aussi grandement.



Autre trait commun à tous les acteurs, l'enrichissement des solutions clients avec les services énergétiques et les nouveaux business (mobilité alternative, stockage...) sont plus que jamais d'actualité. Dans ce domaine, le principal levier utilisé est la croissance externe. Avec un enjeu majeur : comment monétiser ces nouvelles solutions ?

Mais au delà de ces deux tendances lourdes, les modèles de transformation des acteurs européens de l'énergie s'affinent. Jusqu'ici le modèle de l'intégration verticale était la norme. Aujourd'hui, il ne l'est plus tout à fait et c'est une rupture stratégique majeure. Ørsted et RWE font le choix de se spécialiser dans la production d'électricité. E.ON adopte la stratégie inverse en se focalisant sur les réseaux et les solutions clients.



Le modèle intégré n'a toutefois pas dit son dernier mot. Mais il évolue, avec un rééquilibrage des activités au profit du non marchand comme cherchant à le faire Enel, Iberdrola et Engie. L'exposition à la volatilité des prix de gros de ces dernières années a laissé des traces.

Quant aux pétro-gaziers, le virage de l'électricité se concrétise de plus en plus, avec un positionnement sur tous les terrains de jeux (fourniture d'électricité et de gaz, renouvelables, stockage, mobilité, etc.). Comme un symbole, Direct Energie est devenu Total Direct Energie et la marque First Utility a disparu pour laisser place à Shell Energy.

# INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS : RENOUVELABLES ET RESEAUX SE TAILLENT LA PART DU LION

Les choix d'investissements offrent une vision fidèle des stratégies à l'œuvre chez les opérateurs européens. Ils révèlent leurs priorités stratégiques tant dans leurs activités existantes que sur les nouveaux terrains de jeux identifiés.

Premier constat, les dix groupes que nous avons analysés ont nettement augmenté leurs investissements industriels en 2018.



**+ 7,3%**

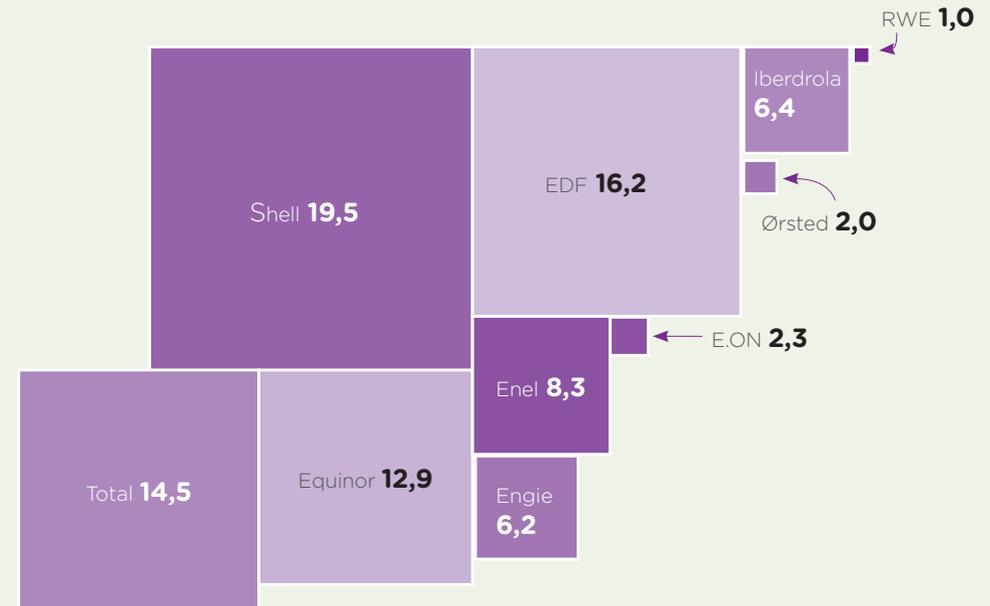
La croissance des investissements industriels en 2018 pour les 10 opérateurs analysés.

Mais cette hausse moyenne de 7,3 % reflète en réalité des évolutions très contrastées entre les opérateurs. Equinor (+ 35 %), Total (+ 19 %) et EDF (+ 10 %) sont les plus dynamiques dans ce domaine. Tandis que les opérateurs allemands E.ON et RWE - engagés dans un swap d'actifs de grande ampleur - ont enregistré des baisses drastiques (respectivement - 26 % et - 53 %).

L'espagnol Iberdrola occupe quant à lui une position intermédiaire (+ 3,7 % en 2018), mais ses investissements industriels ont presque doublé entre 2014 et 2018.



Comparaison des investissements industriels en 2018  
(en milliards d'euros)



Source : Watt's Next Conseil d'après données opérateurs

Les écarts en matière d'investissements sont colossaux. Ils reflètent, bien sûr, la taille des groupes, mais également leur profil plus ou moins industriel. C'est à ce titre qu'EDF partage le podium avec les pétroliers Shell et Total. L'électricien français dispose en effet d'une large base d'actifs avec plus de 125 000 MW de puissance installée, notamment nucléaire (en France et au Royaume-Uni), ainsi que de fortes positions dans les réseaux. Des actifs qui nécessitent des investissements lourds. Les activités nucléaires ont ainsi absorbé près de la moitié des investissements industriels nets du groupe en 2018.

Hors EDF, les pétroliers trident la tête de ce classement. Les activités d'exploration-production sont en effet très intensives en capital. Et elles concentrent toujours la majorité des investissements industriels des compagnies pétrolières : 94 % pour Equinor et 69 % pour Total, une part que le groupe français prévoit de ramener à 55 % en 2019. Si la transformation des compagnies pétrolières est bien engagée, elle est progressive. Mais avec de telles capacités d'investissement, les possibilités d'accélération sont réelles.

## Répartition des investissements industriels par activité en 2018

 Energies renouvelables
  Réseaux
  Autres



(1) Hors actifs en cours de cession (2) Investissement de croissance uniquement (hors investissements de maintenance) (3) Investissements nets

Source : Watt's Next Conseil d'après données opérateurs

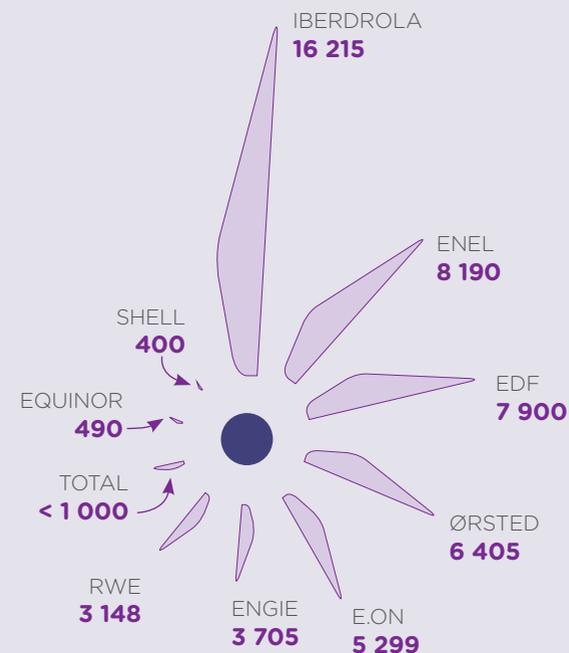
Les énergies renouvelables et les réseaux concentrent la majorité des investissements industriels de nombreux groupes. Par exemple, ces deux activités représentent 83 % des investissements industriels d'Enel. Et cette situation va perdurer : sur la période 2019-2021, l'opérateur italien a prévu d'investir plus de 27 milliards d'euros (dont 42 % dans les renouvelables et 40 % dans les réseaux). L'espagnol Iberdrola accélère même dans cette voie puisque ce sont 86 % de ses investissements 2018-2022 (34 milliards d'euros au total) qui seront consacrés aux renouvelables (39 %) et aux réseaux (47 %). Point commun de ces deux activités : elles ne sont pas exposées à l'évolution des prix de gros et garantissent ainsi des revenus stables dans la durée.

Pour le danois Ørsted, la stratégie est claire : investir lourdement, uniquement dans les énergies renouvelables. Le groupe danois a ainsi prévu d'engager près de 27 milliards d'euros entre 2019 et 2025, en quasi-totalité dans les énergies renouvelables. L'objectif : parachever la transformation du groupe (voir page 14).

## LES OPÉRATEURS RIVALISENT D'AMBITIONS DANS LES RENOUVELABLES

Le développement des positions dans les énergies renouvelables est une priorité - annoncée - pour tous les opérateurs. Mais certains partent de loin.

### Comparaison de la puissance éolienne installée en 2018 (en MW)



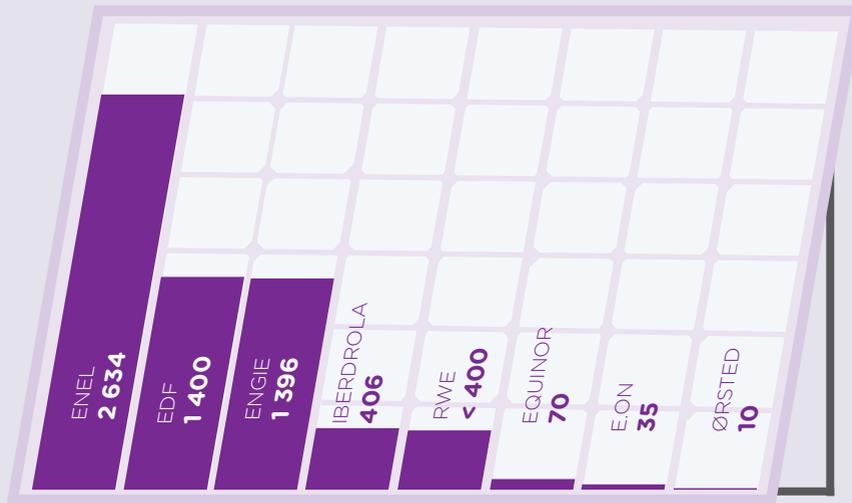
Source : Watt's Next Conseil d'après données opérateurs

Dans l'éolien, les opérateurs européens disposent de positions significatives. Iberdrola distance largement ses principaux concurrents avec plus de 16 000 MW installés, suivi par Enel et EDF avec une puissance éolienne installée inférieure de moitié. Pour certains, le développement dans l'éolien est ralenti par une politique de cession de parcs matures, pour financer les nouveaux projets. A l'opposé, les positions des majors pétrolières (comme Total et Shell) sont pour le moment très limitées.

Historiquement, les grands énergéticiens européens (exception faite d'Iberdrola) n'ont que faiblement participé à la croissance de l'éolien terrestre. Selon WindEurope, la puissance éolienne installée en Europe a atteint près de 180 GW à fin 2018, un chiffre très élevé qui relativise les positions actuelles des opérateurs européens.

Mais les groupes rattrapent leur retard et se positionnent massivement dans le domaine de l'éolien offshore, qui devient même leur chasse gardée. Pour preuve, le dernier appel d'offres éolien offshore en France a vu concourir - en consortium - EDF et RWE (Innogy), Engie et E.ON, Ørsted ou encore le suédois Vattenfall et le portugais EDPR (associé à Engie et E.ON). On note au passage la présence des compagnies pétrolières Total (associé à Ørsted) et de Shell, tous deux en capacité d'engager des investissements élevés.

Comparaison de la puissance photovoltaïque installée en 2018 (en MW)



Source : Watt's Next Conseil d'après données opérateurs

En matière de photovoltaïque, le bilan est plus contrasté et les positions des opérateurs, limitées. Ainsi, seuls trois groupes (Enel, EDF et Engie) comptaient plus de 1 000 MW installés à fin 2018. Pour les autres, les positions sont marginales avec quelques centaines de MW installés.

Pour autant, les ambitions sont élevées, voire très élevées, à l'image du groupe EDF qui a annoncé sa volonté d'installer (en partenariat) 30 GW de photovoltaïque sur le seul marché français entre 2020 et 2035.

Signe de ses ambitions dans les renouvelables, Total vise une capacité de 7 GW en 2022. D'ici 2021, Enel prévoit quant à lui d'augmenter sa puissance installée de 9 GW (dont 6 GW d'éolien et de 3 GW de photovoltaïque). Engie ambitionne lui aussi d'augmenter de 9 GW sa capacité renouvelable d'ici 2021 (dont 3 GW d'éolien et 2,2 GW de photovoltaïque installés sur le seul marché français). RWE table sur 2 à 3 GW additionnels en moyenne chaque année, une fois finalisé son swap d'actifs avec E.ON.

Et pour atteindre leurs objectifs, ces grands opérateurs multiplient les acquisitions.

## LES ACQUISITIONS COMME LEVIER DE LA TRANSFORMATION

La croissance externe est l'un des principaux leviers de la transformation des opérateurs énergétiques. Au total, les dix opérateurs que nous avons analysés ont ainsi réalisé une centaine de deals (en excluant les opérations menées dans le domaine du pétrole) entre janvier 2017 et avril 2019.

### Energies renouvelables : LE terrain de jeu prioritaire

Les énergies renouvelables constituent une cible privilégiée des dix opérateurs analysés. Tous ont réalisé des acquisitions dans ce domaine.



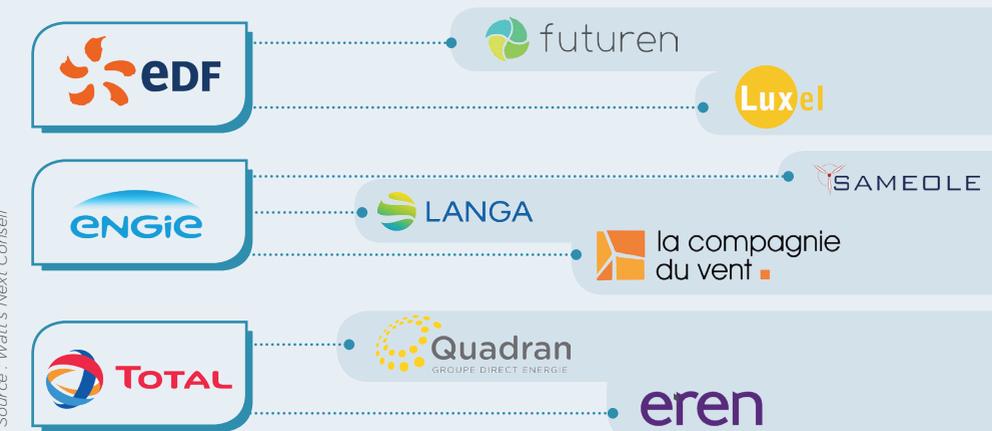
1/3

Des opérations ont été réalisées dans les renouvelables

L'objectif pour eux est clair : accélérer leur développement en rachetant des parcs installés, mais surtout des pipelines de projets (dont le stade de développement est plus ou moins avancé).

Et dans ce domaine, le marché français offre une parfaite illustration.

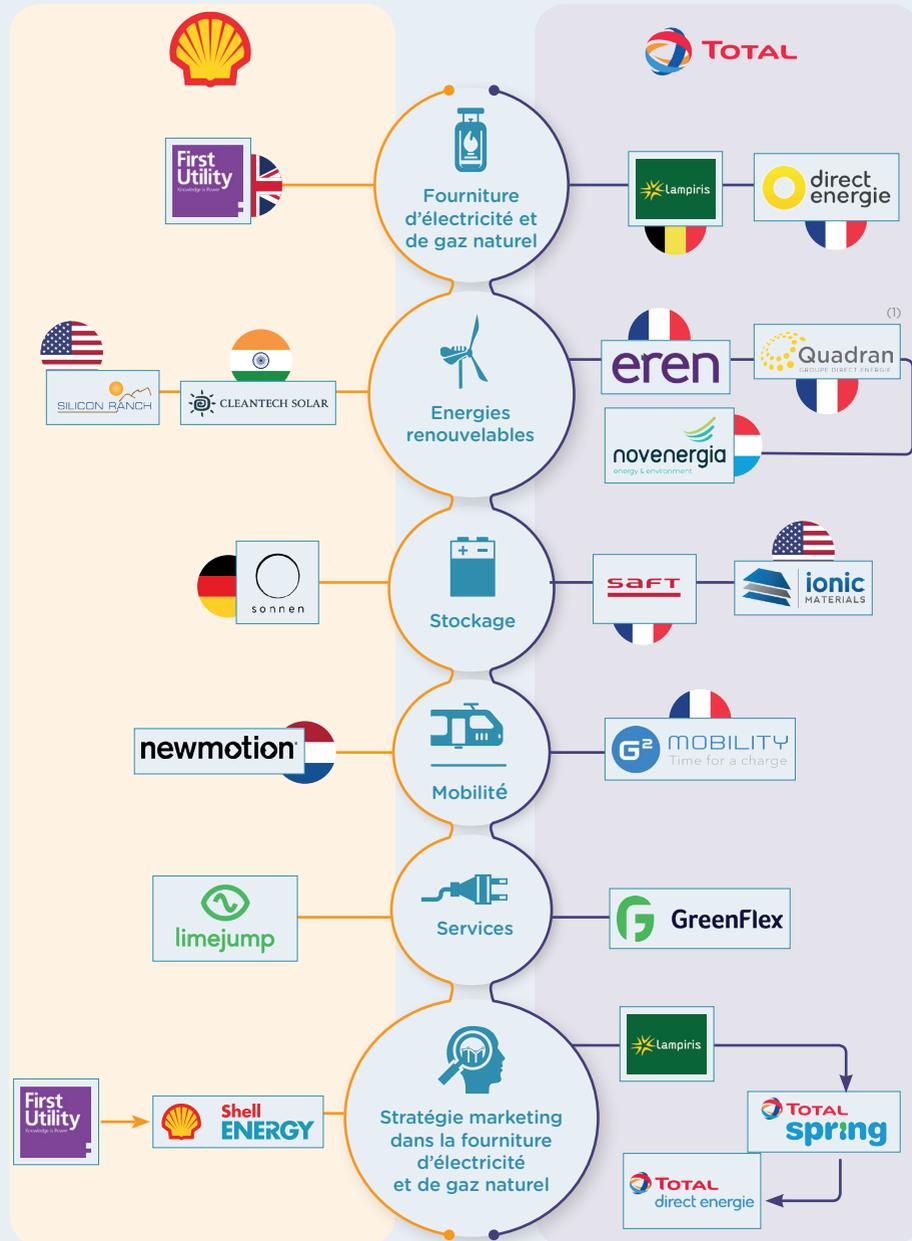
### Les acquisitions se multiplient dans le renouvelable en France



Les trois grands acteurs français de l'énergie fourbissent leurs armes sur leur marché domestique. Très tôt, Engie a utilisé le levier de la croissance externe pour booster ses positions dans les renouvelables en France. Le groupe accélère depuis quelques années avec la reprise de Solairedirect en 2015, la prise de contrôle à 100 % de La Compagnie du Vent en 2017 (Engie en détenait déjà 59 %) et les acquisitions de Langa et de Sameole en 2018. EDF et Total suivent une stratégie similaire. Mais ils ne sont pas seuls. D'autres acteurs comme l'allemand EnBW (qui a ciblé Valeco) ou encore le suisse Axpo (qui a acquis Urbasolar) contribuent également à la consolidation du marché français.

## Shell VS Total : une stratégie d'acquisitions très proche

Les opérateurs explorent globalement tous les nouveaux business, à l'image des compagnies pétrolières qui avancent, pour certaines, avec de grandes ambitions.



(1) Repris via l'acquisition de Direct Energie  
Source : Watt's Next Conseil

La stratégie des deux majors pétrolières apparaît ainsi en de nombreux points similaires. Elle se traduit par une multiplication d'acquisitions pour occuper tous les segments de marché, parfois avec de très solides positions.

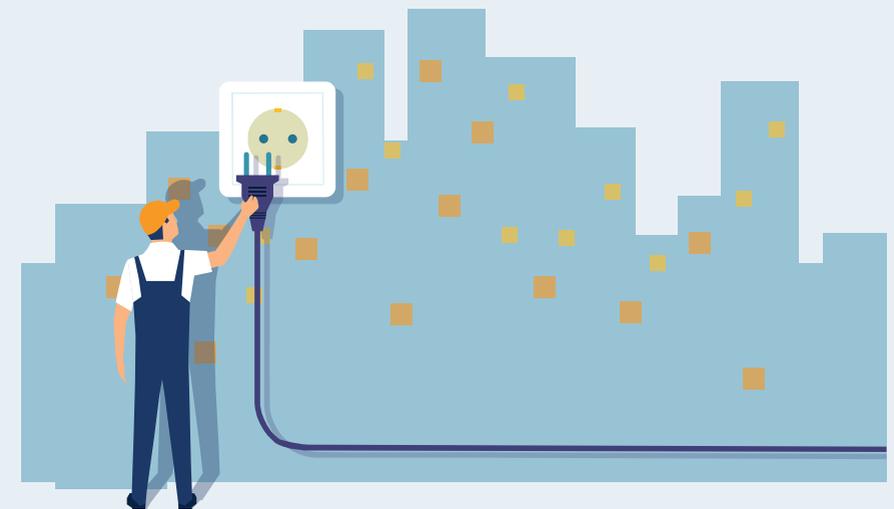
Par exemple, les rachats de Saft pour Total et plus récemment de Sonnen pour Shell constituent des opérations emblématiques d'une stratégie très volontariste de développement dans le stockage par batteries.

Les ambitions des deux majors dans l'électricité trouvent également une concrétisation sur le plan marketing. En mars 2019, First Utility (fournisseur d'énergie comptant un peu plus de 800 000 clients sur le marché britannique, racheté par Shell fin 2017) a été renommé « Shell Energy ». Au même moment, Shell Energy recevait son autorisation pour devenir fournisseur d'électricité sur le marché français. De son côté, Total a installé sa nouvelle marque dans l'hexagone « Total Direct Energie » en avril 2019.

Compte tenu de leurs ambitions élevées, les deux groupes risquent de se retrouver de plus en plus souvent en concurrence directe. C'est d'ailleurs déjà le cas dans le domaine de l'éolien offshore (en France par exemple). Une nouvelle bataille, plus frontale encore, pourrait se dessiner avec la vente en cours du fournisseur d'énergie hollandais Eneco pour laquelle les deux compagnies pétrolières semblent intéressées.

## Les acquisitions portent l'élargissement de la gamme d'offres d'Engie

Engie est l'opérateur le plus actif dans le domaine des acquisitions : à lui seul, il a réalisé une petite quarantaine d'opérations au cours des 30 derniers mois. Ces opérations touchent en grande majorité le domaine des services au sens large afin de consolider et développer l'offre du groupe.



## TROIS QUESTIONS À...

STÉPHANE QUERE,  
COO GLOBAL SMART  
BUSINESSES DE ENGIE



### QUELS SONT LES OUTILS DONT DISPOSE LE GROUPE POUR IDENTIFIER DE NOUVEAUX BUSINESS ?

Notre stratégie est d'accompagner les territoires et les grands industriels dans leur transition zéro carbone. Cela passe par le développement de solutions pour répondre aux bouleversements du monde de l'énergie du fait du développement de systèmes d'énergies renouvelables, donc intermittents, et décentralisés. Pour développer des solutions, nous nous appuyons sur deux structures. La première façon de faire est de partir d'un besoin stratégique qu'on a identifié par rapport à des segments de clientèles. On identifie des briques nécessaires pour compléter nos offres. En travaillant avec les villes, nous avons rapidement observé que la mobilité était un marché sur lequel il fallait se positionner. C'est ainsi qu'on a pris la décision d'acheter le développeur néerlandais de bornes de recharge EV Box. Autre exemple, l'acquisition il y a trois ans de Siradel qui développe des jumeaux numériques des villes et des territoires. Dans la gestion des bâtiments, nous ne sommes plus à l'ère de la chaufferie, l'ensemble du bâtiment et des services aux occupants doit être géré avec là aussi des développements technologiques. Plus globalement nous procédons également à des acquisitions visant à répondre à un besoin d'une zone géographique : en Afrique, le groupe a acheté Fenix pour développer des kits solaires ; aux Etats-Unis, il a pris position dans le stockage d'électricité.

### QUELLE EST LA DEUXIÈME VOIE ?

La deuxième façon de faire est de partir d'une remontée du terrain de nos business units. En fonction des demandes de nos clients, elles nous alertent sur la nécessité d'avoir tels types d'offres ou de technologies. Il y a bien sûr des convergences entre nos deux façons

de faire. Le travail avec les nouveaux business peut se concrétiser de plusieurs façons. Il peut s'agir d'une simple collaboration commerciale ou aller jusqu'à une véritable collaboration stratégique. Ainsi pour répondre à un besoin très spécifique, on peut être amené à lancer un appel à projets pour faire venir des start-up. Cela a été le cas pour la plateforme de services pour le bâtiment intelligent Vertuoz ou pour une technologie pour détecter les fuites dans les réseaux de chaleur. On a également un fonds d'investissement qui prend des participations minoritaires dans des start-up pour lesquelles un intérêt stratégique est identifié. Et lorsqu'on repère que le business peut être soit une brique stratégique dans nos offres soit un vrai levier de développement, nous pouvons étudier l'idée d'une potentielle acquisition. On peut citer l'acquisition récente du suisse Tiko pour la gestion de la demande pour les particuliers. L'offre ou la brique manquante peuvent également faire l'objet d'un développement en interne. Citons TEO, un programme de blockchain qui permet de mieux tracer les énergies d'origine renouvelable développées avec la start-up Ledger.

### QU'EST-CE QUI A CHANGÉ CES DERNIÈRES ANNÉES ?

Il y a toujours eu des actions de recherche sur des programmes partagés entre entreprises. Chez Engie, cela fait partie de son ADN d'être un intégrateur de solutions en partenariat notamment avec des PME. Au début des années 2010, on a observé la montée des start-up sous l'effet de l'arrivée du digital. Et depuis deux ou trois ans, on peut noter une forte accélération dans ce secteur. De fait, il y a de la concurrence sur ces nouveaux acteurs, le tout est une question de timing pour être en bonne place.

*Propos recueillis par Ph. R*

## LES TRANSFORMATIONS ENGAGÉES AFFICHENT DES DEGRÉS DE RADICALITÉ TRÈS DISTINCTS

Les opérateurs énergétiques subissent tous le même contexte. Dès lors, certains axes de leur stratégie sont communs (en partie sous contrainte).

### Des tendances de fond communes

1

La **décarbonation des activités** et en premier lieu, du mix de production d'électricité. Cette tendance amène à la fermeture des centrales thermiques les plus émettrices, et/ou à leurs cessions quand des acheteurs se positionnent (à l'image du tchèque EPH par exemple).

2

Le **recentrage continu sur les activités cœur de métier** notamment pour financer la transformation (via les produits de cession), mais aussi - surtout - pour éviter l'éparpillement des investissements. Ce recentrage s'opère en termes d'activités (avec des cessions d'actifs hors énergie, quand il en reste) mais également au plan géographique.

3

Le **rééquilibrage - plus ou moins poussé - en faveur des activités non merchant** (non exposées au prix de gros de l'énergie) comme les énergies renouvelables (soit sous subvention, soit sous power purchase agreement) et les réseaux (qui bénéficient d'un tarif régulé). Une logique similaire a prévalu lors de la signature du contract for difference (CfD) sécurisant les revenus des deux réacteurs nucléaires de type EPR en construction à Hinkley Point (Royaume-Uni).

Bien sûr, ces trois points communs de la stratégie de plusieurs opérateurs sont interdépendants. Par exemple, la cession d'une centrale thermique au charbon « répond » simultanément aux trois axes.

Ces modèles révèlent ainsi des visions différentes de l'évolution du marché, parfois même opposées dans le cas de la spécialisation amont VS aval. Mais surtout, ils n'affichent pas tous, loin s'en faut, le même degré de « radicalité ». D'une réorientation progressive des investissements, à la multiplication des acquisitions, jusqu'à la cession de pans entiers d'activités (historiques), les moyens mis en œuvre varient fortement, pour certains avec un degré de réversibilité faible voire nul.

# Ørsted

**ØRSTED, DU NOIR AU VERT**



2018 a été une année record pour le danois Ørsted, qui a vu son excédent brut d'exploitation (Ebitda) grimper de 33 % pour atteindre 30 milliards de couronnes danoises, soit 4 milliards d'euros. Un résultat qui vient couronner le virage sur l'aile opéré en 2017, lorsque l'ex-Dong Energy a cédé ses actifs pétroliers et gaziers au britannique Ineos pour un peu plus d'un milliard d'euros, avant de changer de nom : Dong, pour Danish Oil and Natural Gas, qui ne correspondait plus à la réalité des activités du groupe, est devenu Ørsted, du nom du physicien danois du XIX<sup>e</sup> siècle Hans Christian Ørsted. Exit les fossiles, donc, le nouveau groupe veut pouvoir concentrer toutes ses forces sur l'éolien offshore, secteur dont il est déjà un leader. Ørsted peut se permettre des objectifs ambitieux : l'énergéticien veut totaliser 12 GW de puissance installée en 2025 avant de revoir, dès 2018, cet objectif à la hausse : ce sera 15 GW en 2025 et 30 GW en 2030, grâce à un investissement de 200 milliards de couronnes danoises (27 mds€). À fin 2018, le groupe peut revendiquer 24 parcs éoliens offshore en exploitation et quatre en construction. Parmi eux, le plus gros projet du moment, Hornsea 2, dans les eaux britanniques, qui alignera 175 turbines de 8 MW chacune, pour atteindre 1 400 MW. L'autre objectif, le

zéro émission en 2025, est sur les mêmes rails puisqu'en 2018 les énergies vertes atteignaient 75 % de la production du groupe, contre 64 % l'année précédente.

Avec ce virage, Ørsted a conforté sa place de leader de l'éolien offshore. Le groupe peut accroître sa présence sur d'autres marchés : c'est ce qu'il a fait en rachetant fin 2018 le développeur américain Deepwater Wind pour 510 millions de dollars, à l'origine du tout premier parc éolien en mer des Etats-Unis, Block Island, 30 MW dans les eaux de l'Etat de Rhode Island. Quelques mois auparavant, toujours aux Etats-Unis, Ørsted avait fait l'acquisition de Lincoln Clean Energy, spécialisé dans l'éolien terrestre. Celui-ci a lui-même pris le contrôle de Coronal Energy, qui développe des projets solaires et du stockage. En Asie, le groupe danois a récemment pris sa décision finale d'investissement pour deux parcs éoliens offshore à Taïwan totalisant 900 MW et prépare un investissement similaire pour deux parcs supplémentaires de même puissance. Au Japon, il a signé une alliance avec Tepco pour développer des parcs éoliens en mer.

Au final, le seul point noir de ces derniers mois aura été le revirement du gouvernement danois, premier actionnaire du groupe, concernant la vente des actifs de distribution d'électricité, de vente au détail de gaz et d'électricité et d'éclairage public, qui a suspendu l'opération.



## Quatre modèles de transformation se dessinent



### LE RECENTRAGE SUR LE NON MERCHANT COMME PILIER STRATÉGIQUE

La quasi-totalité des opérateurs tentent de développer leurs positions dans les renouvelables, et dans les réseaux. Se faisant, ils équilibrent leur profil de risque à la faveur d'activités non exposées aux prix de gros de l'énergie. Mais dans le détail, certains groupes placent le curseur de cette stratégie assez loin, jusqu'à en faire l'axe majeur de leur stratégie.

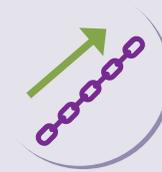
**Opérateurs emblématiques :** Enel, Iberdrola



### L'ÉLECTRICITÉ EN COMPLÉMENT - POUR LE MOMENT - DU CŒUR DE MÉTIER

Certaines majors pétrolières affichent leurs ambitions dans le domaine de l'électricité, en anticipation du déclin des usages pétroliers. A l'extrême, Shell a récemment annoncé vouloir devenir le leader mondial de l'électricité. Dans le détail, le profil de ces groupes reste pourtant majoritairement dominé par les activités pétro-gazières (et en premier lieu l'exploration-production). Mais leur puissance financière leur permet de réaliser des opérations d'envergure que ce soit pour racheter des fournisseurs existants ou investir - parfois lourdement - sur les nouveaux terrains de jeu (stockage, mobilité, etc.).

**Opérateurs emblématiques :** Shell, Total



### LA SPÉCIALISATION DANS L'AMONT DE LA CHAÎNE DE VALEUR

RWE a obtenu l'accord de la Commission européenne pour l'acquisition des activités d'E.ON dans les énergies renouvelables. En revanche, une enquête a été engagée par l'exécutif européen concernant la reprise par E.ON des réseaux et du portefeuille client de RWE. Mais en cas d'échec, RWE pourrait malgré tout poursuivre son chemin stratégique en cédant ses actifs à d'autres acteurs (même si ce n'est pas l'option privilégiée par le groupe). S'il maintient le cap stratégique annoncé, RWE deviendra donc un spécialiste de l'amont. En creux, le groupe allemand estime donc que, quoiqu'il arrive, ces activités demeureront créatrices de valeur (au besoin avec l'appui des pouvoirs publics pour garantir la sécurité d'approvisionnement des systèmes électriques ?). Quant à Ørsted, il n'attend plus que le feu vert des pouvoirs publics danois pour opérer la cession de ses positions aval et devenir un pure player des énergies renouvelables.

**Opérateurs emblématiques :** Ørsted, RWE



### LA SPÉCIALISATION SUR LES NOUVELLES OFFRES ET SOLUTIONS CLIENTS

Après avoir cédé ses actifs « ancien monde », E.ON est donc sur le point de céder ses positions dans les renouvelables et devenir un pure player des réseaux et des solutions clients, doté d'un très large portefeuille. Dans cette optique, le groupe allemand devra relever deux défis majeurs : obtenir l'accord des autorités de concurrence (quant au futur ensemble, en particulier sur son marché domestique) et monétiser au plus vite les nouvelles offres et solutions clients (stockage, mobilité, IoT, etc.).

**Opérateur emblématique :** E.ON



**Watt's Next  
Conseil**

[WWW.WATTSNEXT.FR](http://WWW.WATTSNEXT.FR)

Watt's Next Conseil est un cabinet spécialisé sur le marché de l'énergie.

Nous intervenons sur l'ensemble de la chaîne de valeur des marchés de l'électricité, du gaz naturel et des cleantechs (énergies renouvelables, smart grid, efficacité énergétique active et passive, stockage d'électricité ...).

Nous aidons les organisations (entreprises, secteur public, associations professionnelles) à mieux comprendre les marchés de l'énergie et de l'environnement et les accompagnons dans leur prise de décision.

Vous avez un projet, des questions ... Watt's Next Conseil est à votre écoute, contactez-nous :

**DAMIEN HEDDEBAUT, ASSOCIÉ**  
[damien.heddebaut@wattsnext.fr](mailto:damien.heddebaut@wattsnext.fr)

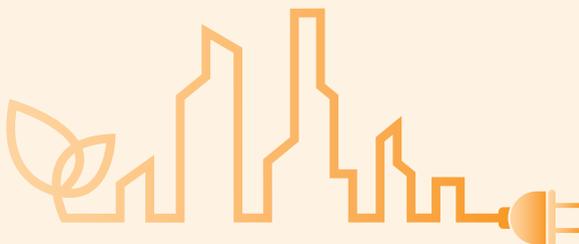
**LUDOVIC MONS, ASSOCIÉ**  
[ludovic.mons@wattsnext.fr](mailto:ludovic.mons@wattsnext.fr)

**ENERPRESSE**

LE QUOTIDIEN DE L'ÉNERGIE

[WWW.ENERPRESSE.COM](http://WWW.ENERPRESSE.COM)

Quotidien de l'énergie, Enerpresse propose depuis 48 ans une veille et des analyses des décisions politiques, réglementaires et régulateurs. Axée sur les marchés, sa mission est également de suivre les évolutions stratégiques des acteurs de l'énergie. Enerpresse offre chaque jour l'essentiel de l'actualité du secteur énergétique mondial dans ses multiples composantes : électricité, gaz, nucléaire, énergies renouvelables, charbon, climat, transport, etc.



**Crédits photos et illustrations :** Couverture : Noun Project / Lyudmila Klymenko/Shutterstock. Pages intérieures : darkovujic/Adobestock, chuckstock/Shutterstock, Kluis/shutterstock, VAZZEN/Shutterstock, FGC/Shutterstock, petovarga/Shutterstock, ivector/Shutterstock, SkyPics Studio/Shutterstock, DELstudio/Adobestock, Photoonlife/Shutterstock, Freepik, Noun Project.