



BAROMÈTRE  
FINANCIER  
DES ÉNERGÉTICIENS  
EUROPÉENS

Septembre 2019

# LES 25 ÉNERGÉTICIENS DE NOTRE BAROMÈTRE

Les groupes réalisant la majeure partie de leur activité (chiffre d'affaires et / ou marge) dans des activités pétrolières (ENI, Total...) ou uniquement dans les activités régulées (National Grid, TenneT...) n'ont pas été retenus dans le cadre de notre baromètre.



Source : Watt's Next Conseil

## SOMMAIRE

Des performances financières en trompe l'oeil .....	3
Les chiffres clés cumulés des 25 énergéticiens européens en 2018 .....	4
La flambée des prix du CO <sub>2</sub> change la donne.....	5
Chiffre d'affaires : Uniper est passé devant Enel .....	6
Chiffre d'affaires du secteur : une chute principalement « comptable » .....	7
Marge brute : un rebond, en trompe l'œil.....	8
Après une année 2017 exceptionnelle, les profits restent élevés .....	10
Le lent reflux des investissements industriels se poursuit .....	12
Le secteur interrompt son désendettement .....	14
Vers l'éclatement des modèles stratégiques .....	16

# DES PERFORMANCES FINANCIÈRES EN TROMPE L'ŒIL

L'année 2018 est atypique pour les énergéticiens européens. L'analyse de leurs performances financières est perturbée par l'application - pour la 1<sup>ère</sup> fois - de la norme IFRS 15. Technique, cette évolution comptable impacte le chiffre d'affaires de l'année. Et parfois très lourdement comme pour le britannique SSE qui a « perdu » 22 milliards d'euros de chiffre d'affaires ! À ce titre, la baisse de 9 % du chiffre d'affaires du secteur, bien que spectaculaire, doit être relativisée. Même constat, à l'inverse, pour la marge brute, artificiellement portée - en partie - par ce changement de normes comptables.

**9 % de baisse du chiffre d'affaires,**  
mais en partie  
pour des raisons  
comptables

**19 milliards  
d'euros  
de profits nets,**  
une performance  
solide

Mais l'essentiel est ailleurs : le retour aux profits se confirme. Les 25 premiers opérateurs européens ont dégagé près de 19 milliards d'euros en 2018. Bien sûr, nous sommes loin des 30 milliards d'euros dégagés un an plus tôt. Mais les profits nets de 2017 étaient boostés par des revenus exceptionnels. Hormis cette année atypique, 2018 affiche la meilleure profitabilité des 6 dernières années. L'environnement favorable (prix de gros, prix du CO<sub>2</sub>, etc.) a joué à plein pour de nombreux opérateurs. Mais gare au possible retournement de tendance pour les plus exposés.

Pour s'en prémunir, de nombreux énergéticiens misent sur les activités non marchand. L'intérêt ? Stabiliser les revenus dans la durée, et proposer aux investisseurs un profil de risque réduit. Les réseaux et les énergies renouvelables se (re)trouvent ainsi au cœur de la stratégie de plusieurs opérateurs. Une stratégie payante (en termes de stabilité de la profitabilité) mais parfois au prix d'un endettement élevé.

**264 milliards  
d'endettement,**  
un niveau soutenable

**70 milliards  
d'euros  
d'investissement,**  
un léger repli

La transformation du secteur se poursuit donc, plus ou moins rapidement selon les opérateurs. Mais le plus souvent, à grand coup d'investissement : 60 milliards d'euros d'investissements industriels au total auxquels s'ajoutent près de 10 milliards d'euros d'investissements de croissance externe.

# LES CHIFFRES CLÉS CUMULÉS DES 25 ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS EN 2018

Chiffre d'affaires

**548**



milliards d'euros

Evolution du  
chiffre d'affaires



Perte de valeur

**9**



milliards d'euros

Marge brute<sup>(1)</sup>

**16,8%**



Ebitda

**92**

milliards d'euros

Résultat net  
(part du groupe)

**19** milliards d'euros



**2,9**

Dettes financières nettes / Ebitda

**60**

milliards d'euros  
Investissements<sup>(2)</sup>

Dettes financières  
nettes

**264**

milliards d'euros

Effectifs

**820 331**



Dividendes versés

**18**



milliards  
d'euros

Valorisation boursière<sup>(3)</sup>



**370**

milliards d'euros

(1) Ebitda / chiffre d'affaires

(2) Corporels et incorporels

(3) Valorisation au 22 août 2019, hors EPH, ESB, Statkraft et Vattenfall non cotés

Source : Watt's Next Conseil

# LA FLAMBÉE DES PRIX DU CO<sub>2</sub> CHANGE LA DONNE

LES 4 CARACTÉRISTIQUES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT DU MARCHÉ EUROPÉEN DE L'ÉNERGIE EN 2018.

## UNE CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN BERNE

1

La consommation d'électricité a presque stagné en 2018 dans l'Union européenne, tandis que celle de gaz naturel a reculé de 1,5 %. La douceur de la météorologie a pesé sur la consommation, 2018 étant une des 3 années les plus chaudes jamais enregistrées en Europe. Les efforts de modération de la consommation ont également contribué à limiter les besoins.

Consommation d'électricité de l'UE :

+ 0,2 %

Consommation de gaz naturel de l'UE :

- 1,5 %

## LA FLAMBÉE DES PRIX DU CO<sub>2</sub>

2

Le prix moyen du CO<sub>2</sub> a atteint près de 16 € / tonne en 2018 contre moins de 6 € / tonne en 2017. Les acteurs du marché ont anticipé tout au long de l'année la mise en place de la réserve de stabilité au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Cette mesure visant à assécher une partie des surplus de quotas en circulation a parfaitement joué son rôle. Le prix du CO<sub>2</sub> a même dépassé 25 € / tonne en fin d'année. C'est une aubaine pour les producteurs d'électricité décarbonée. En revanche, c'est bien sûr une très mauvaise nouvelle pour les autres et un facteur d'accélération de la transformation des mix de production d'électricité des principaux producteurs.

Évolution 2017-2018 du prix du CO<sub>2</sub> :

x 2,7

## LA HAUSSE DES PRIX DE GROS DE L'ÉNERGIE

3

Les prix de gros ont fortement augmenté en 2018. En moyenne, pour l'électricité la hausse a atteint 23 %, tirée par l'envolée des prix du CO<sub>2</sub>. Les disparités sont, toutefois, importantes : de + 10 % en Espagne à + 50 % sur le Nord Pool. Les prix du gaz naturel ont également été orientés à la hausse.

Prix day-ahead moyen de l'électricité en Europe <sup>(1)</sup> :

+ 23 %

Prix moyen du gaz naturel à la frontière allemande :

+ 13 %

## TOUJOURS PLUS DE CONCURRENCE

4

La concurrence s'intensifie partout en Europe érodant les parts de marché des énergéticiens en place. Ils sont challengés par une multitude de nouveaux entrants d'horizons divers. Les start up sont les plus nombreuses, la facilité à devenir fournisseur les pousse à tenter leur chance. Mais la véritable nouveauté, c'est l'accélération du virage vers l'électricité pris par les pétro-gaziers, et avec des moyens importants. Shell et Total en sont les meilleurs exemples avec, entre autres, les acquisitions respectives de First Utility au Royaume-Uni et de Direct Energie en France.

Nombre de nouveaux fournisseurs d'électricité autorisés en France en 2018 : 16

Nombre de nouveaux fournisseurs de gaz naturel autorisés en France en 2018 : 16

Part de marché dans l'électricité des Big Six au Royaume-Uni : 74 % (- 4 points)

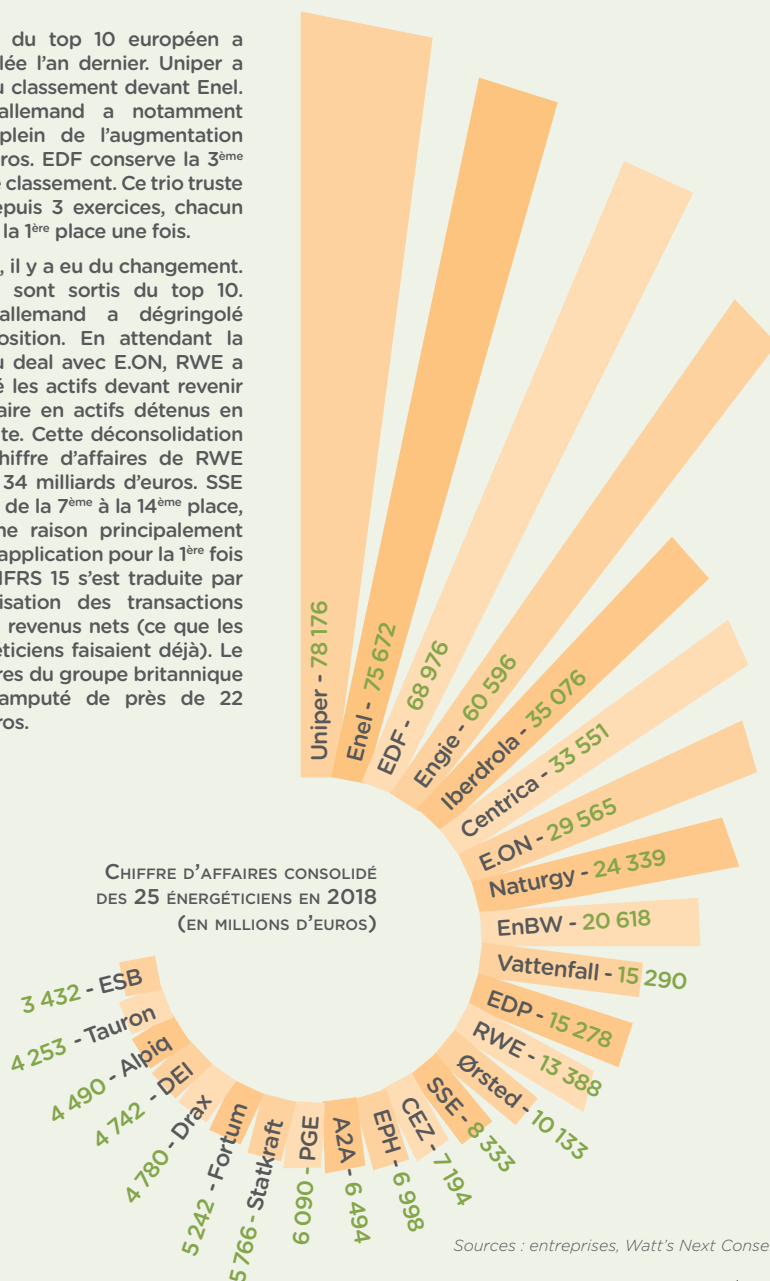
Part de marché dans le gaz naturel des Big Six au Royaume-Uni : 74 % (- 5 points)

(1) Moyenne des prix en Allemagne, en Espagne, en France, en Italie, sur le Nord Pool, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni

# CHIFFRE D'AFFAIRES : UNIPER EST PASSÉ DEVANT ENEL

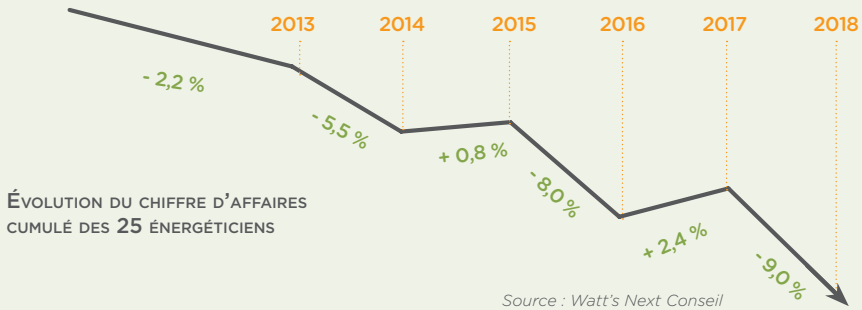
La hiérarchie du top 10 européen a été chamboulée l'an dernier. Uniper a pris la tête du classement devant Enel. Le groupe allemand a notamment bénéficié à plein de l'augmentation des prix de gros. EDF conserve la 3<sup>ème</sup> position de ce classement. Ce trio truste le podium depuis 3 exercices, chacun ayant occupé la 1<sup>ère</sup> place une fois.

Derrière aussi, il y a eu du changement. RWE et SSE sont sortis du top 10. L'opérateur allemand a dégringolé à la 12<sup>ème</sup> position. En attendant la conclusion du deal avec E.ON, RWE a en effet placé les actifs devant revenir à son partenaire en actifs détenus en vue de la vente. Cette déconsolidation impacte le chiffre d'affaires de RWE à hauteur de 34 milliards d'euros. SSE rétrograde lui de la 7<sup>ème</sup> à la 14<sup>ème</sup> place, mais pour une raison principalement comptable. L'application pour la 1<sup>ère</sup> fois de la norme IFRS 15 s'est traduite par la comptabilisation des transactions de trading en revenus nets (ce que les autres énergéticiens faisaient déjà). Le chiffre d'affaires du groupe britannique a ainsi été amputé de près de 22 milliards d'euros.



Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

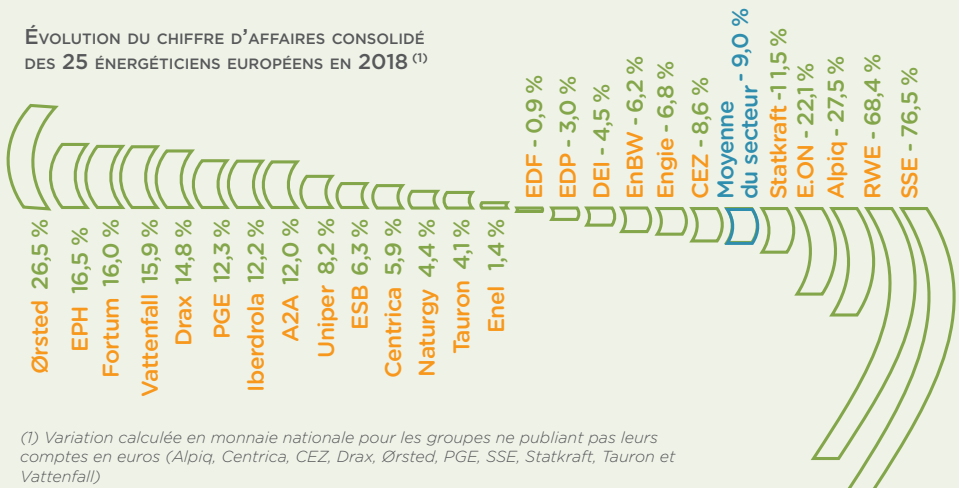
# CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR : UNE CHUTE PRINCIPALEMENT « COMPTABLE »



Le chiffre d'affaires agrégé des 25 énergéticiens européens a plongé de 9 % en 2018 pour atteindre 548 milliards d'euros. L'application pour la 1<sup>re</sup> fois de la norme comptable IFRS 15 sur la reconnaissance du chiffre d'affaires a réduit le revenu de nombreux acteurs. Sans être aussi spectaculaire que pour SSE, l'impact peut être très important. Par exemple, la croissance de l'activité d'EDF ressort à 6,3 % en retraçant le chiffre d'affaires 2017 de l'impact de la norme, contre - 0,9 % sans le faire. Dans le cas d'E.ON, l'impact à la baisse est de 7,9 milliards d'euros en 2018. Dernier exemple, Engie affiche un repli de l'activité de 0,6 % hors impact de l'IFRS 15, contre une baisse de 6,8 % en tenant compte de la nouvelle norme.

La majorité des opérateurs a, toutefois, enregistré une croissance de l'activité. La hausse des prix de gros a profité à la plupart d'entre eux (Uniper et Vattenfall par exemple). Le développement dans les énergies renouvelables explique le bond du chiffre d'affaires de plusieurs acteurs (Ørsted notamment). Enfin la croissance externe a également eu un rôle significatif pour certains (Fortum par exemple).

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ  
DES 25 ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS EN 2018 <sup>(1)</sup>

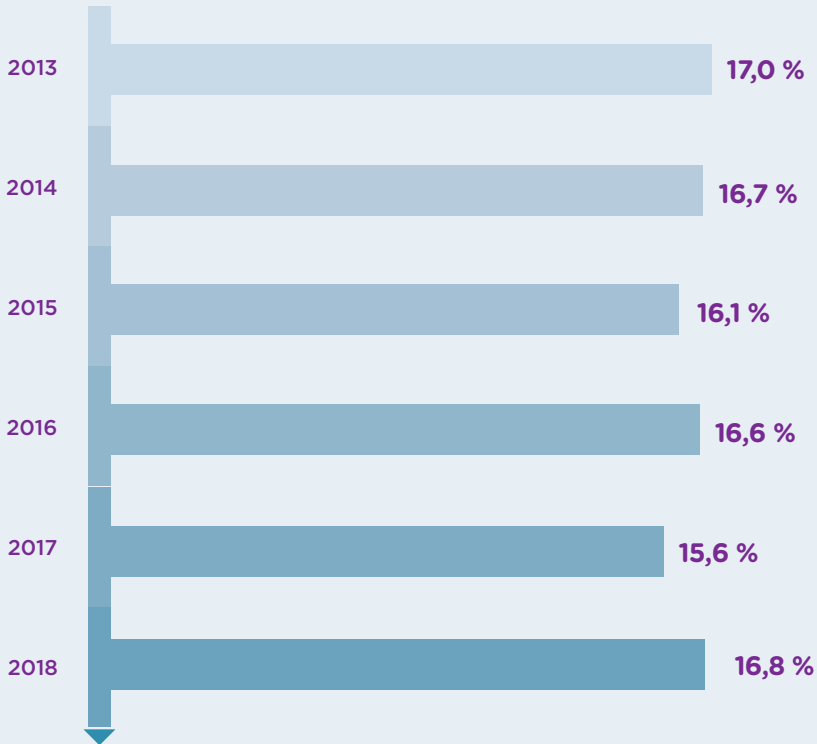


(1) Variation calculée en monnaie nationale pour les groupes ne publiant pas leurs comptes en euros (Alpiq, Centrica, CEZ, Drax, Ørsted, PGE, SSE, Statkraft, Tauron et Vattenfall)

Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

# MARGE BRUTE : UN REBOND, EN TROMPE L'ŒIL

EBITDA / CA PONDÉRÉ DES 25 ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS



Source : Watt's Next Conseil

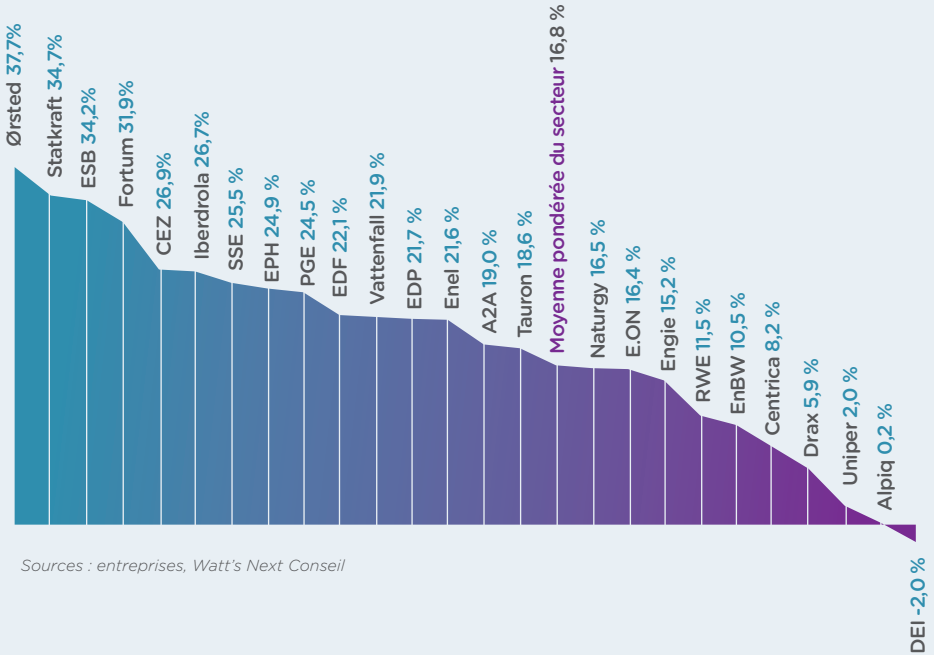
Le taux de marge brute d'exploitation pondéré (Ebitda / CA) s'est élevé à 16,8 %, soit un gain de 1,2 point. Mais ce rebond est en trompe-l'œil, la norme IFRS 15 ayant fait fondre les chiffres d'affaires et n'ayant pas (ou peu) eu d'impact sur l'Ebitda. Les temps restent donc durs pour les énergéticiens. 15 d'entre eux ont d'ailleurs enregistré un recul de leur marge brute.

La flambée du prix du CO<sub>2</sub> coûte cher aux producteurs d'électricité carbonée (DEI, PGE...). Elle se traduit par une inflation des coûts d'achat de quotas. L'autre effet, indirect celui-ci, est une moindre utilisation de certaines centrales, notamment charbon. La baisse de la production d'électricité conventionnelle est d'ailleurs un autre facteur expliquant le repli de la rentabilité de nombreux acteurs (RWE par exemple). Dans un contexte de modération de la consommation d'électricité et d'augmentation de la production d'électricité d'origine renouvelable, la production d'électricité conventionnelle carbonée est à la peine. Enfin, la pression sur les marges des activités de commercialisation d'énergie est forte avec le développement de la concurrence. Les activités merchant n'ont plus la cote.



En revanche, les marges des activités de réseaux et de la production d'électricité renouvelable restent stables et relativement élevées (voire très élevées pour cette dernière activité) justifiant les transformations actuellement à l'œuvre chez de nombreux énergéticiens. Les opérateurs les plus performants sont d'ailleurs plutôt des groupes fortement présents dans ces deux domaines.

EBITDA / CA DES 25 ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS (EN %)



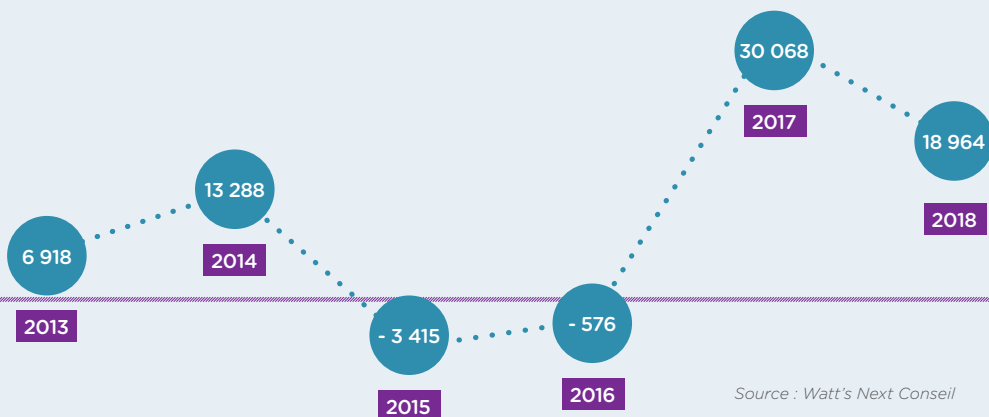
Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

La discipline financière est donc toujours de rigueur pour la majorité des énergéticiens européens. Les programmes de réduction des coûts s'enchaînent. Engie a lancé début 2019 son programme Lean 2021 avec un objectif d'économie de 800 M€ d'ici 2021. Ce plan succède à Lean 2018 qui a généré 1,3 milliard d'euros d'économie cumulée. EDP, de son côté, a annoncé un nouveau plan d'économie. Le groupe portugais ambitionne de réduire ses Opex de 100 M€ d'ici 2022. Pour Vattenfall, l'objectif d'ici 2020 est d'économiser près de 200 M€.

# APRÈS UNE ANNÉE 2017 EXCEPTIONNELLE, LES PROFITS RESTENT ÉLEVÉS

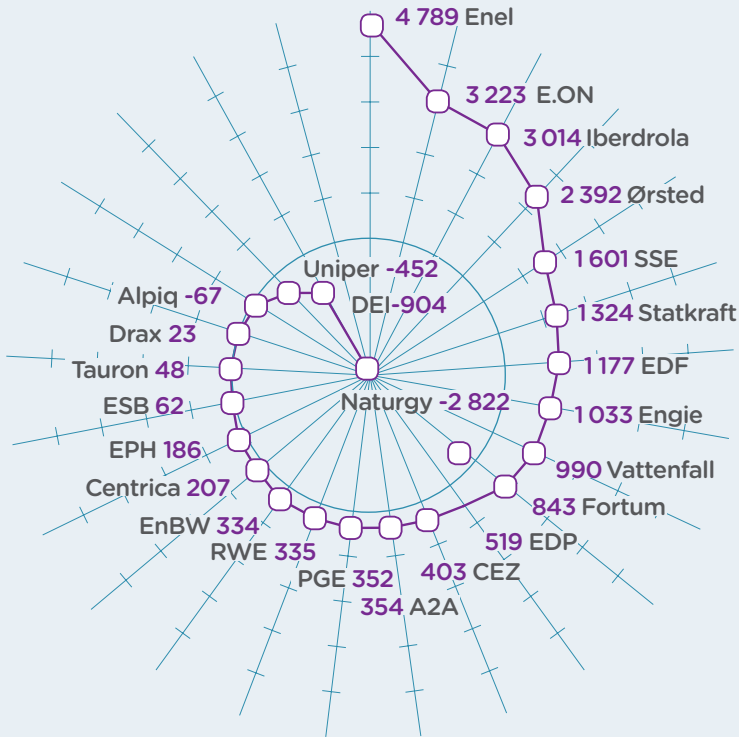
Les profits cumulés des 25 énergéticiens ont atteint près de 19 milliards d'euros en 2018. C'est 11 milliards d'euros de moins qu'en 2017. Pour plus de la moitié, cela s'explique par un effet de base avec 2017. Pour rappel, EnBW, E.ON, RWE et Vattenfall ont bénéficié, en 2017, du remboursement de la taxe sur le combustible nucléaire en Allemagne à hauteur de 6,3 milliards d'euros. Mais à près de 19 milliards d'euros, l'exercice 2018 reste un bon cru pour les opérateurs.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE CUMULÉ DES 25 ÉNERGÉTICIENS EUROPÉENS  
(EN MILLIONS D'EUROS)



Source : Watt's Next Conseil

Comme en 2017, 21 opérateurs sur 25 ont réalisé des profits l'an dernier. Le champion est Enel. Outre cette position enviable, le groupe italien est une valeur sûre. Il a enregistré pour le 4<sup>ème</sup> exercice consécutif une hausse de son résultat net. Seuls A2A et Iberdrola peuvent revendiquer une telle performance. L'opérateur espagnol occupe d'ailleurs la 3<sup>ème</sup> place. C'est un modèle de récurrence des bénéfices grâce à ses deux principaux piliers : les énergies renouvelables et la gestion des réseaux. Iberdrola est ainsi le seul opérateur qui a réalisé des profits d'au moins 2 milliards d'euros par an au cours des 10 derniers exercices. E.ON arrive en 2<sup>ème</sup> position. Son premier virage stratégique avec la cession d'Uniper porte ses fruits (le groupe a aussi bénéficié d'une forte baisse des impôts et des frais financiers). Qu'en sera t-il de son second virage stratégique avec la spécialisation dans les réseaux et les solutions clients (échange d'actifs avec RWE) ?



Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

**9,3**  
milliards  
d'euros



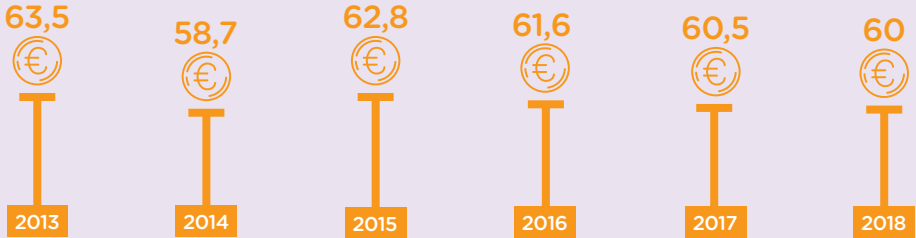
le montant des dépréciations d'actifs  
des 25 énergéticiens en 2018  
(contre 7 milliards d'euros en 2017).

Pour les groupes français, l'exercice 2018 a été moins bon que le précédent. Le résultat part du groupe d'EDF a chuté de 63 % en raison de la dégradation du résultat financier et de la plus-value de cession réalisée en 2017 avec le désengagement partiel du capital de RTE. Pour Engie, la baisse des profits est de 27 % principalement à cause de dépréciation d'actifs dans la production d'électricité (thermique en France et nucléaire en Belgique).

Naturgy occupe la dernière place du classement avec une perte nette de 2,8 milliards d'euros. Elle résulte exclusivement de perte de valeur pour un montant d'environ 5 milliards d'euros, principalement attribuable à la production d'électricité conventionnelle en Espagne.

# LE LENT REFLUX DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS SE POURSUIT

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS DES 25 ÉNERGÉTIENS (EN MILLIARDS D'EUROS)

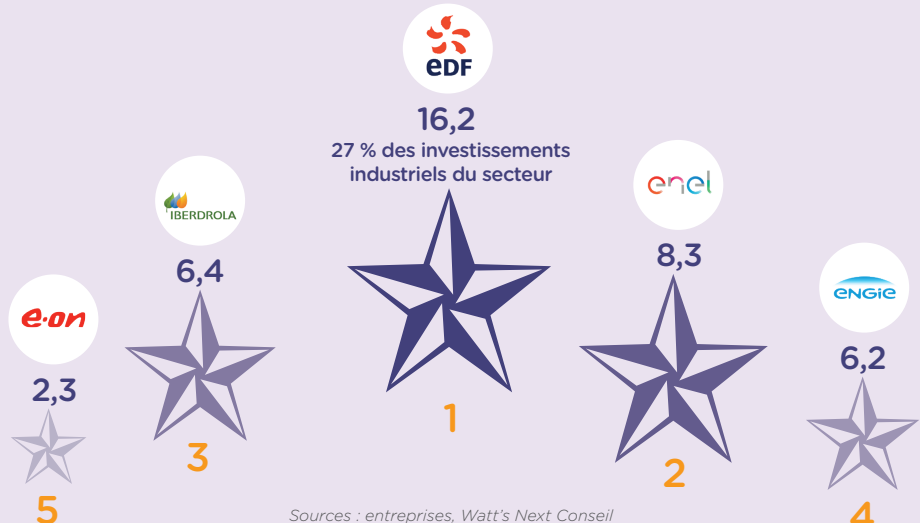


Source : Watt's Next Conseil

Les 25 énergéticiens ont investi 60 milliards d'euros en 2018, soit un léger recul par rapport à l'exercice 2017. Les opérateurs sont sélectifs, beaucoup d'entre eux agissant sous contrainte financière. 13 ont d'ailleurs réduit leurs investissements en 2018.

Les priorités d'investissement sont très claires : les énergies renouvelables et les réseaux concentrent la majorité des investissements de nombreux groupes. Par exemple, ces deux activités ont représenté 83 % des investissements industriels d'Enel en 2018. 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.

TOP 5 DES PLUS GROS INVESTISSEURS (EN MILLIARDS D'EUROS)



Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

EDF est, de loin, le plus gros investisseur du secteur. Ses investissements dans les énergies renouvelables (plus d'un milliard d'euros en 2018) et les réseaux (environ 4 milliards d'euros en 2018) sont comparables à ses concurrents, c'est le nucléaire qui fait la différence. En 2018, EDF a investi près de 7 milliards d'euros dans le nucléaire aussi bien dans le parc existant que dans la construction de nouvelles unités (Flamanville 3 et Hinkley Point C). EDF est d'ailleurs l'un des rares opérateurs européens à continuer à miser sur le nouveau nucléaire.

---

**9,5 milliards d'euros**  **le montant des investissements de croissance externe des 25 énergéticiens en 2018**

---

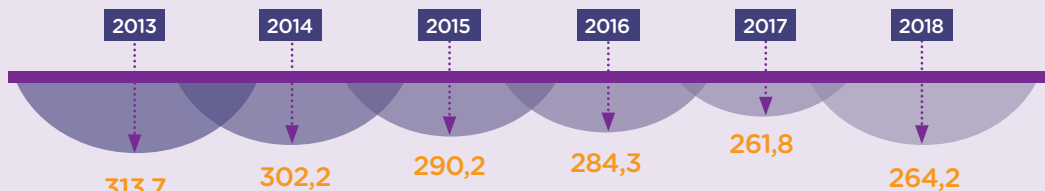
Les investissements de croissance externe des 25 énergéticiens se sont élevés à 9,5 milliards d'euros en 2018, un montant comparable à 2017. C'est Fortum qui a été le plus dépensier avec plus de 4 milliards d'euros, essentiellement liés à l'achat d'Uniper. Le groupe finlandais a commencé à rationaliser le portefeuille d'actifs de son acquisition avec la cession d'Uniper France à EPH. Enel et Engie ont également animé le secteur des fusacs avec des investissements de l'ordre de 1,4 milliard d'euros chacun, en grande partie consacrés à l'acquisition d'actifs dans les énergies renouvelables. La croissance externe est un accélérateur de la transformation des acteurs européens de l'énergie\*.



\* Voir notre étude  
« **LES MODÈLES DE TRANSFORMATION  
ACTEURS EUROPÉENS DE L'ÉNERGIE** »  
publiée en juin 2019, disponible sur notre  
site [www.wattsnext.fr](http://www.wattsnext.fr)

# LE SECTEUR INTERROMPT SON DÉSENDETTEMENT

ÉVOLUTION DES DETTES FINANCIÈRES NETTES DES 25 ÉNERGÉTIENS (EN MILLIARDS D'EUROS)<sup>(1)</sup>

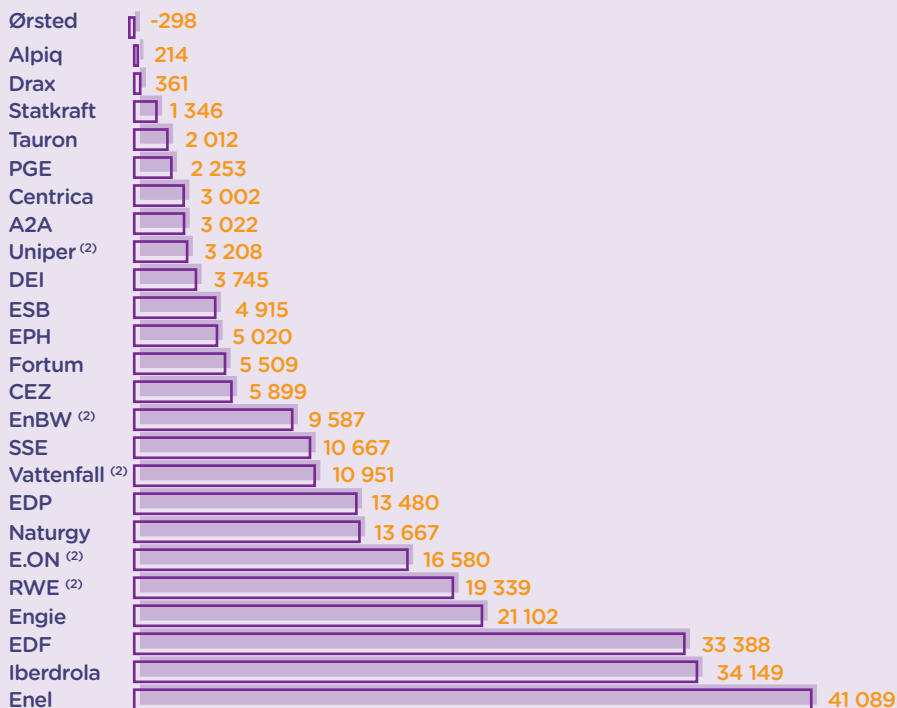


(1) Dette économique pour les opérateurs allemands et Vattenfall

Source : Watt's Next Conseil

Les dettes financières nettes cumulées des 25 énergéticiens atteignent 264 milliards d'euros à fin 2018, soit environ 2 milliards d'euros de plus qu'à fin 2017. La tendance globale au désendettement a été interrompue, même si 13 opérateurs ont réduit leur endettement net.

DETTES FINANCIÈRES NETTES DES 25 ÉNERGÉTIENS (EN MILLIARDS D'EUROS)

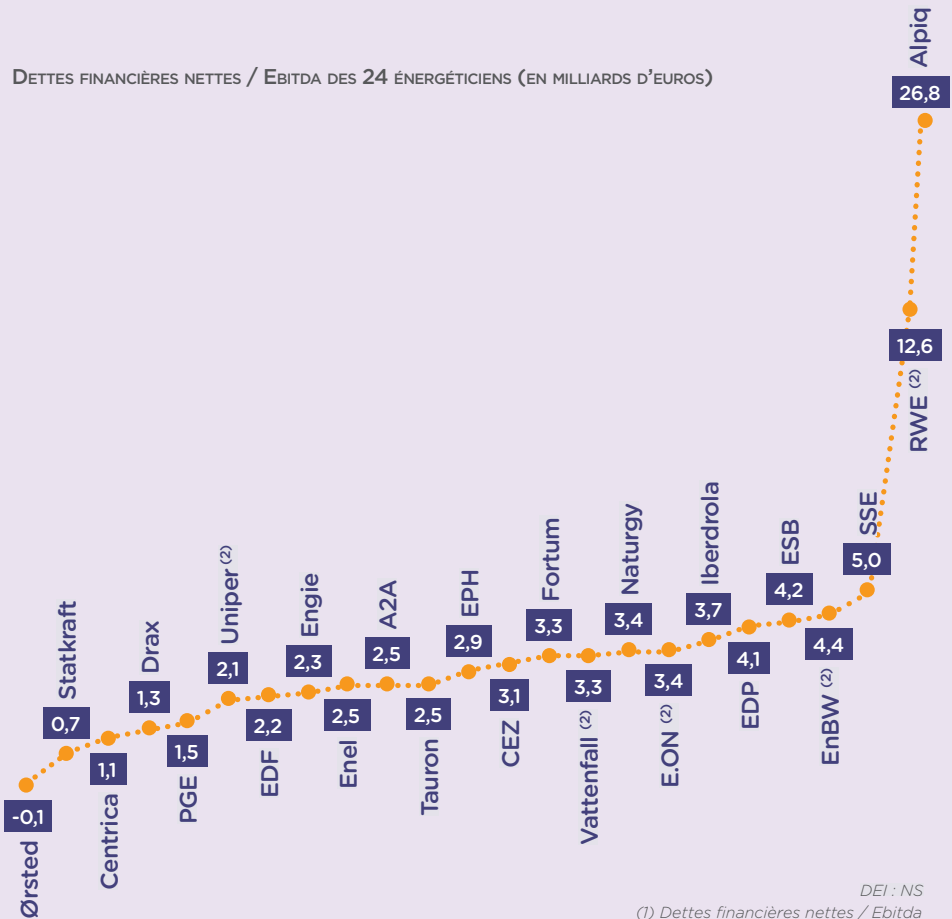


Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

(1) Dettes financières nettes / Ebitda

(2) Dette économique intégrant les dettes financières nettes et les engagements en matière de retraite et de démantèlement des installations nucléaires en Allemagne

DETTES FINANCIÈRES NETTES / EBITDA DES 24 ÉNERGÉTIENS (EN MILLIARDS D'EUROS)



DEI : NS

(1) Dettes financières nettes / Ebitda

(2) Dette économique intégrant les dettes financières nettes et les engagements en matière de retraite et de démantèlement des installations nucléaires en Allemagne

Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

Le désendettement demeure toutefois un enjeu majeur pour de nombreux acteurs et devrait se poursuivre car le ratio dettes financières nettes / Ebitda du secteur est élevé. Il ressort à 2,9. Pour cela, tous les moyens sont mobilisés : cessions d'actifs, sélectivité des investissements... Les 25 énergéticiens ont bénéficié de 18,4 milliards d'euros de produits de cession en 2018.

L'augmentation des dettes financières nettes globales résulte principalement de deux opérateurs. Fortum a fortement augmenté son niveau d'endettement (+ 4,5 milliards d'euros) pour financer l'acquisition d'Uniper. De son côté, Enel continue à s'endetter (+ 3,7 milliards d'euros). L'énergéticien italien a annoncé vouloir contenir son endettement net entre 41 et 42 milliards d'euros.

12 énergéticiens ont un ratio dettes financières nettes / Ebitda supérieur à 3 (limite généralement considérée comme étant acceptable). Les situations sont toutefois très différentes. Pour les groupes qui investissent lourdement dans les énergies renouvelables comme Iberdrola, la pression du désendettement est relativement faible. Les dettes sont portées par les structures qui développent les projets ENR et sont garanties par de bonnes conditions d'exploitation liées aux mécanismes de soutien, voire à des power purchase agreement (PPA). En revanche, pour les acteurs peu impliqués dans les énergies renouvelables, la situation est plus fragile. Le désendettement est toujours une nécessité pour eux.

# VERS L'ÉCLATEMENT DES MODÈLES STRATÉGIQUES



Le contexte énergétique en Europe devrait continuer à être challengeant en 2019 et au delà. Rien à espérer du côté des volumes de vente, à moins d'une fin d'année particulièrement froide. D'autant que la concurrence devrait encore s'intensifier. Il n'y aura pas de place pour tous les nouveaux entrants, mais tant que les plus petits peuvent tenir financièrement, ils prendront des parts de marché. A cela s'ajoute, bien sûr, l'offensive des pétro-gaziers.

Quant au prix de gros, l'embellie de la fin d'année 2018 n'a pas résisté à la douceur du climat de l'hiver 2019 et à la très bonne disponibilité de la production d'origine ENR. C'est une très mauvaise nouvelle pour les producteurs d'électricité. Surtout pour les producteurs d'électricité carbonée qui subissent, eux, la hausse des prix du CO<sub>2</sub>. Un effet ciseau qui risque de faire des dégâts. C'est d'ailleurs, en partie, le prix du CO<sub>2</sub> qui est à l'origine de l'éclatement des modèles stratégiques actuellement à l'œuvre.

Jusqu'à une période récente, les stratégies des énergéticiens étaient proches. Ce mimétisme stratégique n'est plus de mise. **La 1<sup>ère</sup> ligne de fracture concerne les mix de production.** Si la décarbonation de la production est une tendance lourde pour les énergéticiens européens, son ampleur est très différente selon les groupes. C'est une priorité pour des acteurs comme Engie et Vattenfall, mais d'autres s'accommodent de la production d'électricité carbonée à l'image d'EPH. L'opérateur tchèque s'est fait une spécialité de la reprise de centrales fossiles, surtout charbon avec, entre autres, l'acquisition des actifs charbon de Vattenfall en Allemagne et la reprise d'Uniper France. Ces actifs ne valent pas chers et les centrales charbon pourraient encore rendre des services d'ici leur arrêt. S'il est anticipé, elles pourraient, en outre, générer des compensations financières.

**La 2<sup>ème</sup> ligne de fracture est la remise en cause du modèle verticalement intégré.** Ce modèle n'est plus la norme pour certains groupes. Ørsted et RWE se spécialisent dans la production d'électricité tandis qu'E.ON se concentre sur l'aval de la filière.

**Le développement dans les nouveaux business** (stockage, mobilité électrique, IoT...) **devrait aussi petit à petit introduire des lignes de fracture entre les opérateurs.**

Ces divergences d'options stratégiques devraient se poursuivre dans les années à venir. La pression financière que subissent certains opérateurs (EDP, EnBW, Naturgy...) pourrait, en effet, les pousser à prendre des mesures radicales à l'image des virages stratégiques successifs d'E.ON.





# WATT'S NEXT CONSEIL :

## le partenaire de votre réflexion stratégique dans l'énergie et les cleantechs

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, stockage d'électricité, mobilité électrique...). 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.

Notre approche est rationnelle et pragmatique, sans idéologie. Nous prenons en compte l'ensemble des dimensions des marchés de l'énergie et de l'environnement : économique, environnementale, stratégique, marketing, technologique et financière.

**Watt's Next Conseil réunit quatre qualités clés :**

- une expertise approfondie des secteurs de l'énergie et de l'environnement
- la compréhension des enjeux métiers et des problématiques des acteurs du secteur
- une analyse indépendante
- la souplesse et la réactivité d'une équipe à taille humaine

**VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS, VOUS AVEZ UN PROJET... CONTACTEZ NOUS !**

**Damien Heddebaut, Associé**  
damien.heddebaut@wattsnext.fr

**Ludovic Mons, Associé**  
ludovic.mons@wattsnext.fr

**Watt's Next Conseil**  
8 rue Lemercier  
75017 Paris  
[www.wattsnext.fr](http://www.wattsnext.fr)

