



Watt's Next
Conseil

#7^e
ÉDITION

**BAROMÈTRE
FINANCIER
DES ÉNERGÉTICIENS
EUROPÉENS**

Juin 2021

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, TotalEnergies...) ou uniquement dans les activités régulées (National Grid, TenneT...) n'ont pas été retenus dans le cadre de notre baromètre.



SOMMAIRE

Le tableau de bord des 25 énergéticiens européens en 2020	3
Du changement en tête du classement.....	4
La chute de l'activité	5
Une année remarquable pour la marge opérationnelle brute	6
Une baisse des profits moins spectaculaire qu'il n'y paraît	8
Le maintien des CAPEX	10
Les dettes reculent	12
Zoom sur les émissions de CO ₂ : le grand écart	14
Une nouvelle phase d'accélération dans les renouvelables et les réseaux	15

LE TABLEAU DE BORD DES 25 ÉNERGÉTICIENS EUROPÉENS EN 2020

 - 9,5 %

ÉVOLUTION DU
CHIFFRE D'AFFAIRES

CHIFFRE
D'AFFAIRES



499
milliards d'euros

MARGE BRUTE⁽¹⁾



20,1 %

RÉSULTAT NET
(part du groupe)

17 milliards
d'euros



100
milliards d'euros

EBITDA



DETTES FINANCIÈRES NETTES

296
milliards d'euros



2,9

DETTES
FINANCIÈRES
NETTES / EBITDA

65 CAPEX
milliards d'euros



DIVIDENDES VERSÉS

18 milliards
d'euros



EFFECTIFS



749 319



460
milliards d'euros
VALORISATION BOURSIÈRE⁽²⁾

(1) EBITDA / chiffre d'affaires

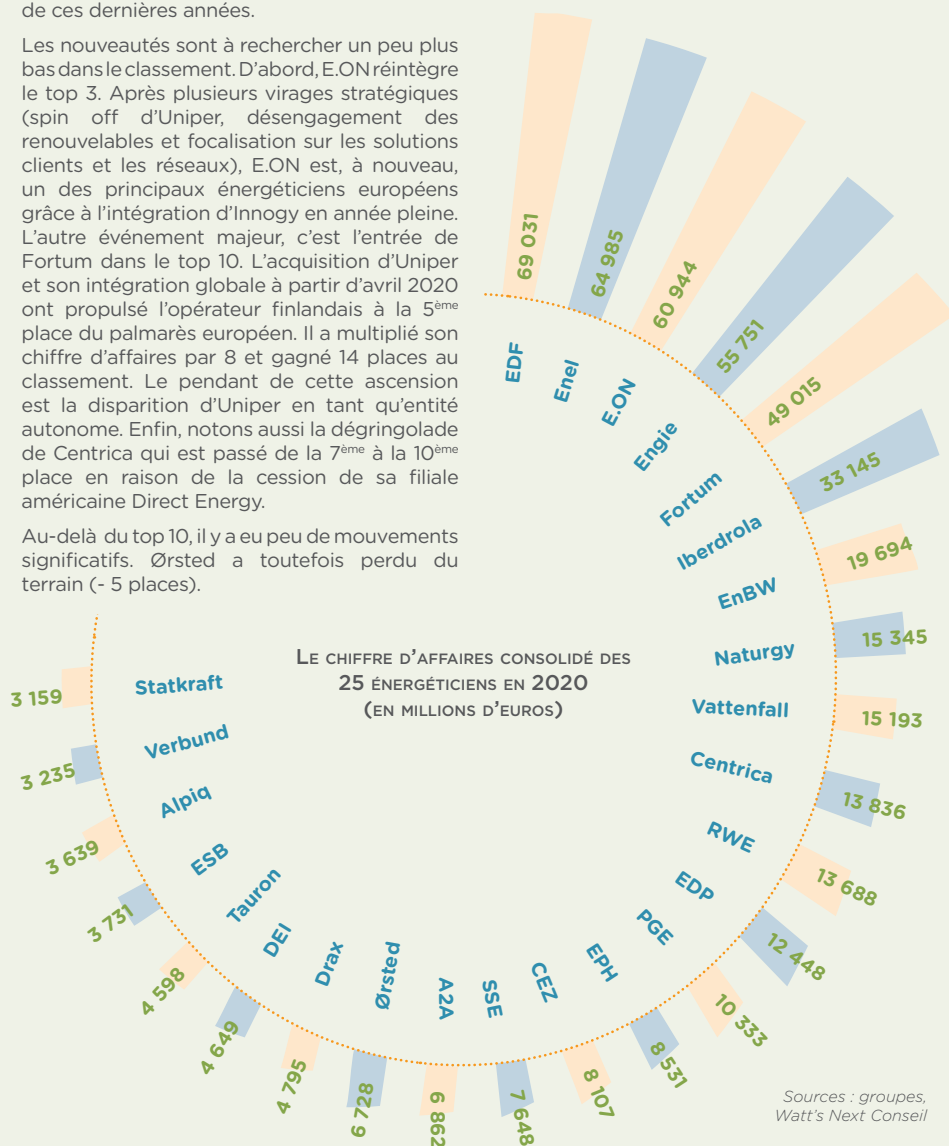
(2) Valorisation le 18 juin 2021, sauf Alpiq, ESB, EPH, Statkraft et Vattenfall non cotés

DU CHANGEMENT EN TÊTE DU CLASSEMENT

Le top 10 des énergéticiens européens a été chamboulé en 2020. EDF est redevenu le premier énergéticien européen devant Enel. Position que le groupe français n'avait plus occupé depuis 2016. Le jeu de chaises musicales entre EDF et Enel est une constante de ces dernières années.

Les nouveautés sont à rechercher un peu plus bas dans le classement. D'abord, E.ON réintègre le top 3. Après plusieurs virages stratégiques (spin off d'Uniper, désengagement des renouvelables et focalisation sur les solutions clients et les réseaux), E.ON est, à nouveau, un des principaux énergéticiens européens grâce à l'intégration d'Innogy en année pleine. L'autre événement majeur, c'est l'entrée de Fortum dans le top 10. L'acquisition d'Uniper et son intégration globale à partir d'avril 2020 ont propulsé l'opérateur finlandais à la 5^{ème} place du palmarès européen. Il a multiplié son chiffre d'affaires par 8 et gagné 14 places au classement. Le pendant de cette ascension est la disparition d'Uniper en tant qu'entité autonome. Enfin, notons aussi la dégringolade de Centrica qui est passé de la 7^{ème} à la 10^{ème} place en raison de la cession de sa filiale américaine Direct Energy.

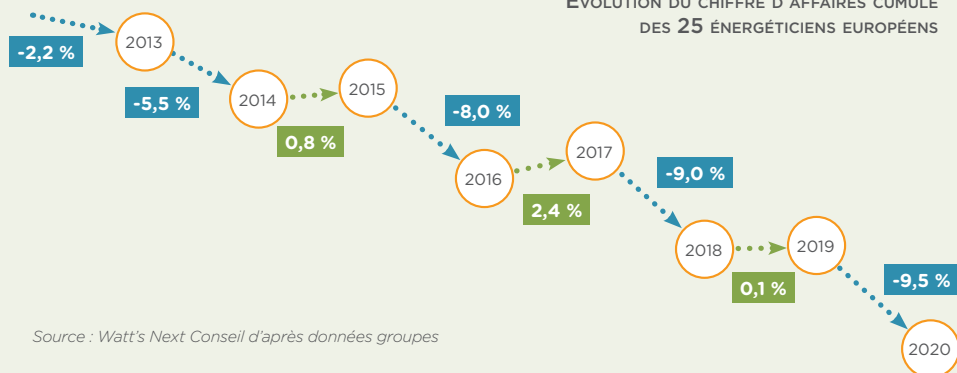
Au-delà du top 10, il y a eu peu de mouvements significatifs. Ørsted a toutefois perdu du terrain (- 5 places).



Sources : groupes,
Watt's Next Conseil

LA CHUTE DE L'ACTIVITÉ

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CUMULÉ
DES 25 ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS

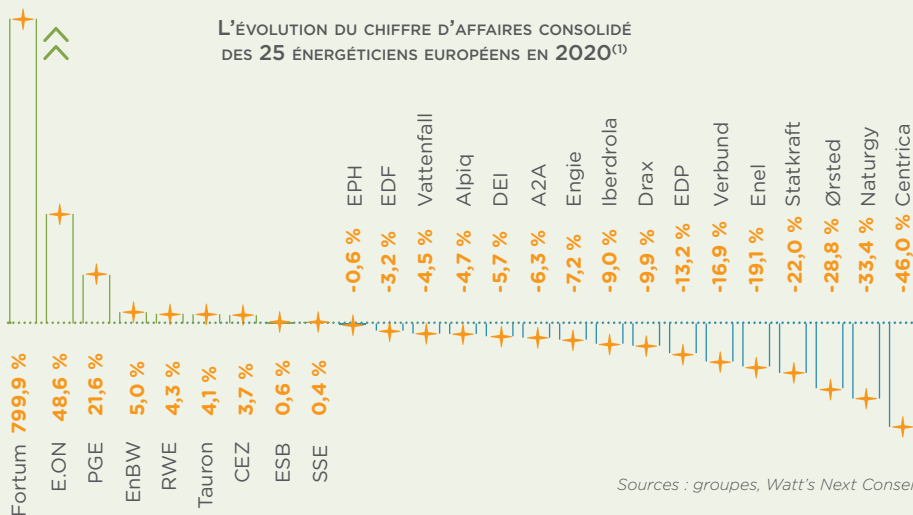


Source : Watt's Next Conseil d'après données groupes

Le chiffre d'affaires consolidé cumulé des 25 énergéticiens européens a chuté de presque 10 % en 2020 pour atteindre 499 milliards d'euros. Le dernier exercice fiscal a été exceptionnel avec la baisse de la consommation d'électricité et de gaz naturel (- 5 % à - 10 % selon les pays) et l'effondrement des prix de gros (près de - 20 % pour le day-ahead baseload en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, près de - 30 % en Espagne et en Italie pour l'électricité, par exemple). Les effets prix et volumes négatifs ont lourdement pesé sur l'activité de la plupart des opérateurs. Mais le repli de l'an dernier s'inscrit dans une tendance à la baisse depuis plusieurs années. Depuis 2013, le chiffre d'affaires cumulé des 25 (sur le même échantillon d'opérateurs) a reculé de 175 milliards d'euros, en grande partie sous l'effet de nombreuses cessions d'actifs.

16 énergéticiens ont enregistré une baisse de chiffre d'affaires. Les conditions de marché ont particulièrement affecté plusieurs groupes, Naturgy, Ørsted, Statkraft et Enel entre autres.

L'ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
DES 25 ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS EN 2020⁽¹⁾

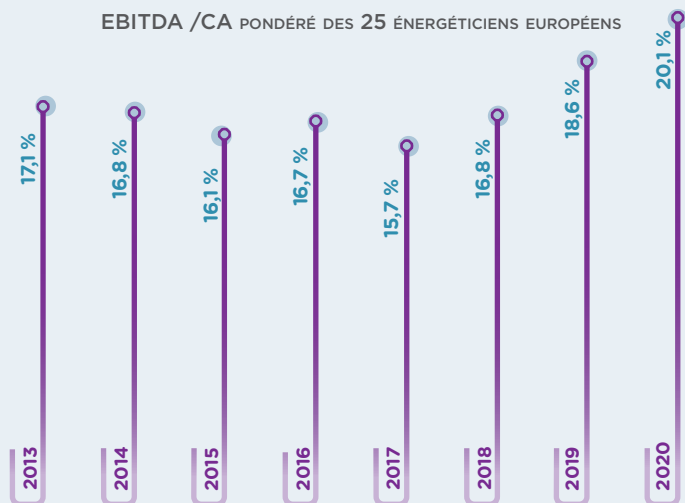


Sources : groupes, Watt's Next Conseil

(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)

UNE ANNÉE REMARQUABLE POUR LA MARGE OPÉRATIONNELLE BRUTE

EBITDA /CA PONDÉRÉ DES 25 ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS



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

L'EBITDA/CA pondéré du secteur s'est élevé à 20,1 % en 2020, une performance exceptionnelle dans le contexte de crise sanitaire. Le ratio n'a jamais été aussi haut depuis 2010. 19 groupes ont enregistré une augmentation de leur profitabilité opérationnelle brute.

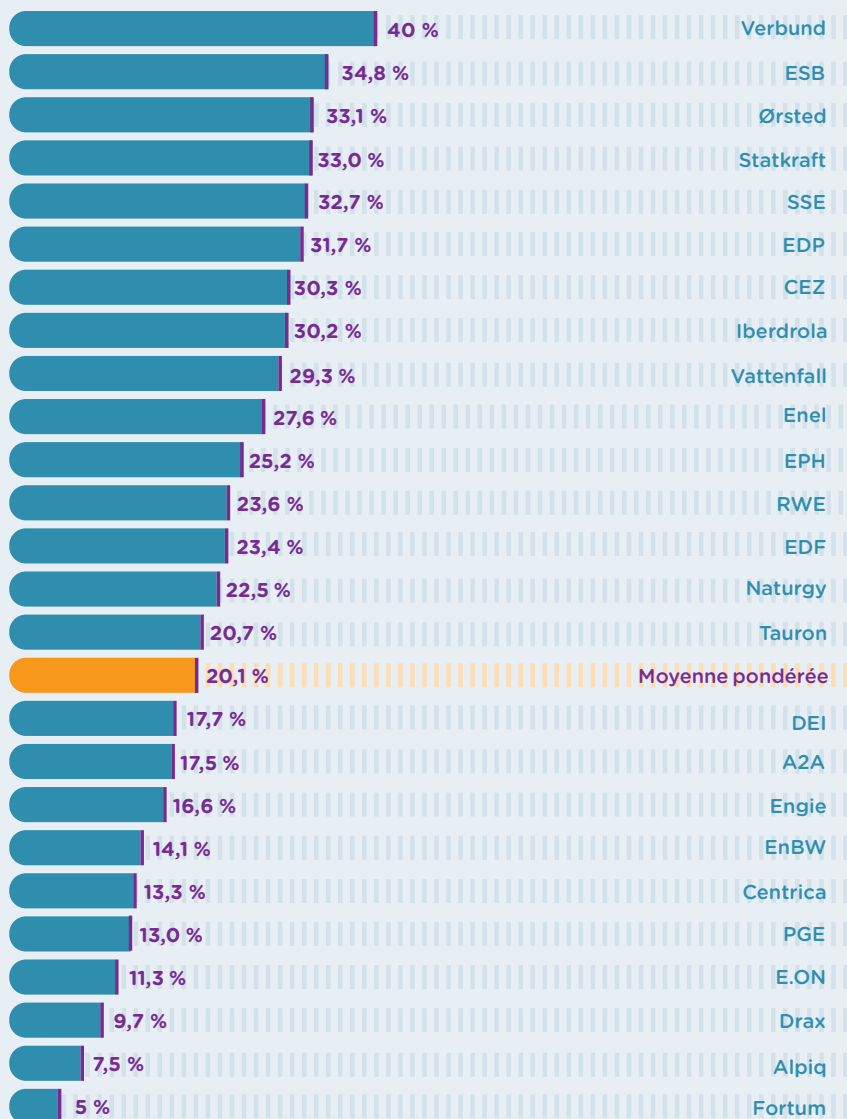
L'EBITDA cumulé a un peu diminué passant de 102,8 milliards d'euros en 2019 à 100,5 milliards d'euros en 2020, mais c'est finalement peu eu égard à l'environnement de marché très chahuté. L'amélioration de la profitabilité opérationnelle brute du secteur est le résultat des programmes de réduction de coûts entrepris depuis le milieu de la dernière décennie lorsque le secteur était en bas de cycle. Ces efforts payent aujourd'hui. La plupart des opérateurs ont d'ailleurs vite pris la mesure de la crise sanitaire et ont lancé de nouvelles actions de réduction des coûts. L'augmentation des marges est aussi le reflet de mouvements stratégiques de fond avec une orientation marquée vers les activités aux revenus garantis (les réseaux et une partie des activités renouvelables) au détriment des activités merchant (production d'électricité conventionnelle notamment). La résilience de ces activités est particulièrement appréciable en période de turbulence.

C'est d'ailleurs le profil d'activités qui explique les performances très contrastées des énergéticiens européens. Les clés de la performance sont à rechercher dans le duo réseau et renouvelables.

Ces deux activités représentent 44 % du chiffre d'affaires de Verbund, l'opérateur le plus profitable de l'échantillon. C'est aussi le plus vertueux, il n'a émis en moyenne que 19 kg CO₂/MWh en 2020, soit une contrainte carbone très faible alors que le prix du CO₂ s'envole. Plus de 30 % du chiffre d'affaires d'ESB vient des réseaux. De leur côté, Ørsted et Statkraft sont des spécialistes des renouvelables avec des émissions spécifiques respectives de 58 kg CO₂/MWh et 28 kg CO₂/MWh.

En bas de classement se trouvent des profils différents généralement moins portés sur les réseaux et les renouvelables. Fortum illustre d'ailleurs cette situation. Le groupe est le moins profitable des 25 après l'intégration d'Uniper, un groupe absent des réseaux et des renouvelables. L'intégration d'Uniper a eu un effet dilutif très fort. Le taux de marge opérationnelle brute de Fortum est tombé à 5 % en 2020 alors qu'il était de 30,9 % en 2019 (grâce notamment à son parc décarboné en Scandinavie).

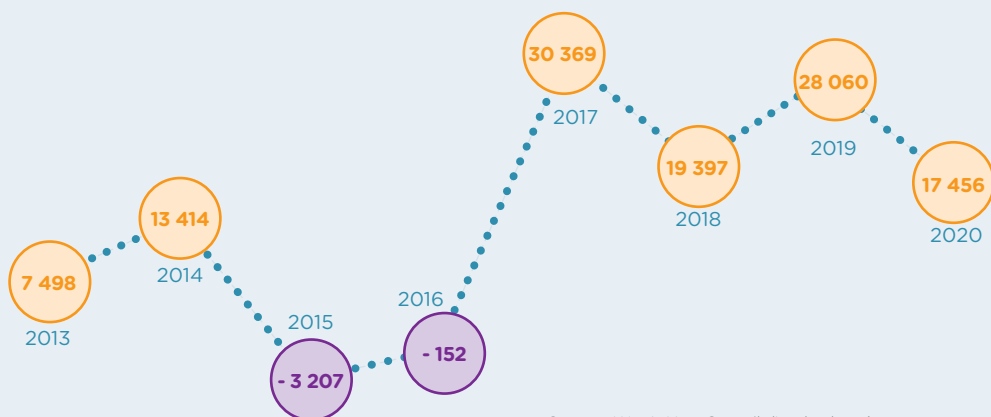
EBITDA/CA DES 25 ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS EN 2020 (EN %)



Sources : groupes, Watt's Next Conseil

UNE BAISSSE DES PROFITS MOINS SPECTACULAIRE QU'IL N'Y PARAÎT

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



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

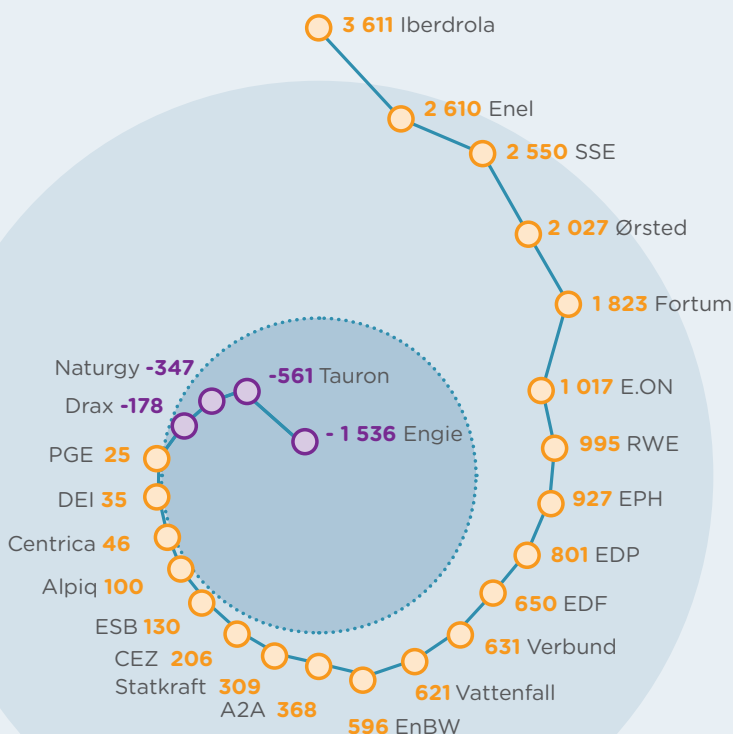
Les profits cumulés des 25 énergéticiens européens ont chuté de 40 %. Mais la performance n'est pas si mauvaise que cela. En premier lieu, bien sûr, c'est une année terrible en termes d'environnement de marché. Ensuite, RWE a réalisé à lui seul 8,3 milliards de profits exceptionnels en 2019 grâce à son désengagement d'Innogy. L'effet de base est donc important. Enfin, seuls 4 groupes ont réalisé une perte en 2020 alors qu'ils étaient 6 en 2019.

Le champion des profits est Iberdrola. C'est une valeur sûre, son business model fortement axé sur les renouvelables et les réseaux (69 % de son résultat opérationnel) lui assure des profits récurrents. C'est le 6^{ème} exercice consécutif d'augmentation de ses profits. Une performance inégalée parmi les 25 énergéticiens. Son modèle fait d'ailleurs des émules, beaucoup d'opérateurs ciblent prioritairement les réseaux et les renouvelables : EDP, Enel, Engie... Iberdrola, précurseur en la matière, a une nette longueur d'avance face à ses poursuivants. Enel est justement en 2^{ème} position. Le groupe italien est un habitué du haut de tableau en matière de profits. Sa taille et son inflexion vers les activités régulées et les renouvelables lui permettent de jouer les premiers rôles régulièrement. Ce qui n'est pas le cas de SSE et Ørsted. Ces deux groupes sont très profitables, mais leur taille est limitée. Ils doivent leur place en haut du palmarès du résultat net en valeur absolue à des plus-values de cessions. SSE a cédé des parts dans plusieurs projets renouvelables. De son côté, Ørsted a vendu son activité de distribution au Danemark et son portefeuille de clients domestiques suivant ainsi sa stratégie de spécialisation dans la production d'électricité renouvelable.

EDF a lourdement chuté. En 2019, le groupe occupait la 2^{ème} position avec 5,2 milliards d'euros de bénéfice net. Mais ce grand écart est en partie lié à la valorisation à leur juste valeur d'instruments dérivés et des actifs dédiés aux engagements nucléaires de long terme, la performance opérationnelle étant stable (23,4 % d'EBITDA/CA en 2019 et en 2020).

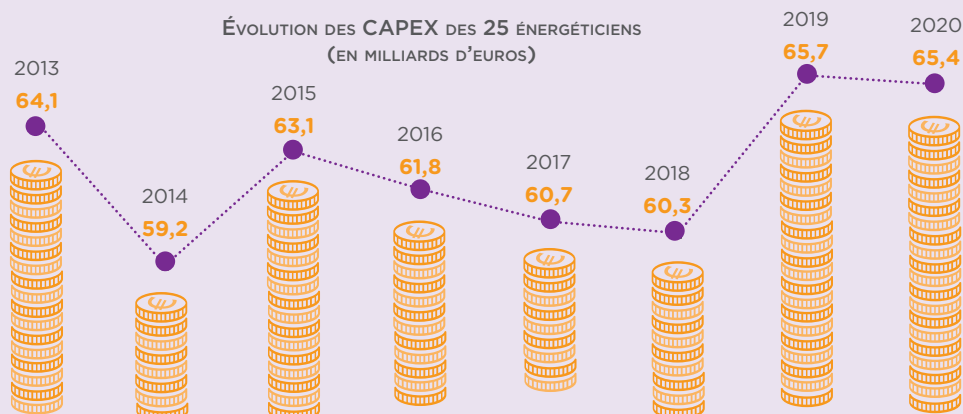
En queue de peloton, Engie affiche une perte nette de 1,5 milliard d'euros. 3,6 milliards d'euros de dépréciation d'actifs ont plombé le résultat net du groupe. La grande majorité de cette perte de valeur (2,9 milliards d'euros) a été constatée sur son parc nucléaire belge après que le groupe ait décidé d'arrêter les travaux de prolongation de leur durée d'exploitation. Naturgy et Tauron ont également été pénalisés par des dépréciations d'actifs. Dans les deux cas, il s'agit essentiellement de pertes de valeur sur des actifs de production d'électricité d'origine fossile.

LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES 25 ÉNERGÉTIENS EN 2020 (EN MILLIONS D'EUROS)



Sources : groupes, Watt's Next Conseil

LE MAINTIEN DES CAPEX



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

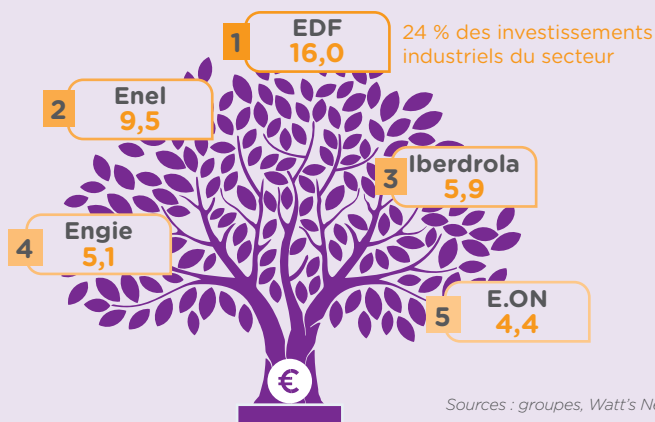
Les 25 énergétiques ont investi plus de 65 milliards d'euros en 2020, un niveau comparable à celui de 2019. En dépit du contexte très difficile, le secteur a maintenu le cap. Quelques groupes ont fait des arbitrages, mais 16 ont augmenté leurs investissements.

Les priorités d'investissement sont plus que jamais les renouvelables et les réseaux. Ces deux activités ont démontré leur très forte résilience. L'activité star est la production d'électricité renouvelable. Enel y a consacré 50 % de ses CAPEX et Iberdrola 52 %. Pour EDP, c'est même 73 %. Sans parler des groupes qui se spécialisent dans l'amont comme Ørsted et RWE qui investissent presque uniquement dans les renouvelables avec des parts respectives de 97 % et 90 %.

Les réseaux absorbent également une part importante des investissements des opérateurs intégrés. Par exemple, Engie, Enel et Iberdrola ont tous les trois affecté un peu moins de 40 % de leurs CAPEX à cette activité.

Les solutions clients, en particulier les nouveaux business tels que la mobilité électrique, le stockage stationnaire d'électricité ou encore l'IoT, sont nettement en retrait en termes d'investissements.

LE TOP 5 DES PLUS GROS INVESTISSEURS EN 2020 (EN MILLIARDS D'EUROS)



Sources : groupes, Watt's Next Conseil

Il n'y a pas eu d'évolution dans la hiérarchie du top 5 des plus gros investisseurs. Seul élément notable, les deux groupes français ont réduit la voilure à cause de la crise sanitaire alors que leurs concurrents étrangers ont augmenté leurs investissements. EDF a réduit ses investissements de 700 millions d'euros et Engie de 1,5 milliard d'euros.

Les investissements d'EDF ont représenté près d'un quart du total investi par les 25 énergéticiens européens. Environ la moitié des investissements d'EDF est consacrée au nucléaire avec la lourde maintenance du parc existant et la construction de l'EPR de Flamanville et des deux EPR d'Hinkley Point au Royaume-Uni. La position d'EDF est très atypique parmi les énergéticiens européens. Son parc nucléaire est sans commune mesure avec celui de ses concurrents : 72 GW contre 6 GW pour Engie, 3 GW pour Enel et 3 GW pour Iberdrola. EDF est aussi le seul énergéticien parmi les leaders à miser sur le nouveau nucléaire.



LE TOP 5 DES PLUS GROS PRÉDATEURS EN 2020 (EN MILLIARDS D'EUROS)



Sources : groupes, Watt's Next Conseil

C'est une petite année en matière de croissance externe. Les investissements dans ce domaine ont diminué pour la troisième année consécutive.

Fortum a été le plus dépensier avec 1,8 milliard d'euros résultant principalement de la montée au capital d'Uniper. La reprise du groupe allemand a été réalisée en plusieurs étapes depuis 2018 pour un montant total de 6,5 milliards d'euros. Fortum détient désormais Uniper à hauteur de 76,1 %. Engie a procédé à plusieurs opérations, notamment l'augmentation de sa participation dans le gestionnaire de transport de gaz brésilien TAG et la reprise, avec Crédit Agricole et Mirova, d'actifs hydroélectriques auprès d'EDP. En parallèle de cette opération, EDP a finalisé l'achat de Viesgo auprès du fonds Macquarie. Les acquisitions de RWE et Iberdrola ont principalement concerné des actifs renouvelables.

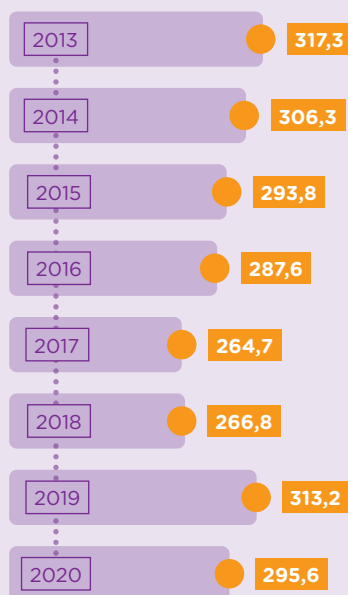
LES DETTES RECULENT

Les dettes financières nettes des 25 énergéticiens européens sont repassées sous la barre des 300 milliards d'euros après la très forte augmentation de 2019. Les opérateurs ont fait preuve de rigueur pour ne pas laisser filer leurs dettes alors que leurs marges étaient mises sous tension par les conséquences de la crise sanitaire.

Pour se désendetter, les énergéticiens ont intensifié les cessions d'actifs. En 2020, leurs produits de cession ont globalement doublé par rapport à 2019. Engie a été le plus actif avec 4,5 milliards d'euros provenant principalement de la vente de sa participation dans Suez. EDP a reçu 3,8 milliards d'euros de la cession d'actifs hydroélectriques à Engie et de la cession de son portefeuille B2C ainsi que de deux cycles combinés en Espagne à TotalEnergies. E.ON complète le podium des vendeurs de l'année avec 2,8 milliards d'euros retirés de diverses opérations réalisées à la demande de la Commission européenne en contrepartie de la reprise d'Innogy.

Le ratio dettes financières nettes / EBITDA du secteur a été contenu à 2,9 soit une légère amélioration par rapport à 2019 où il était de 3. Ce niveau correspond d'ailleurs à la moyenne affichée ces dernières années. Depuis 2013, le ratio dettes financières nettes / EBITDA est chaque année compris entre 2,8 et 3.

EVOLUTION DES DETTES FINANCIÈRES NETTES DES 25 ÉNERGÉTIENS (EN MILLIARDS D'EUROS) ⁽¹⁾



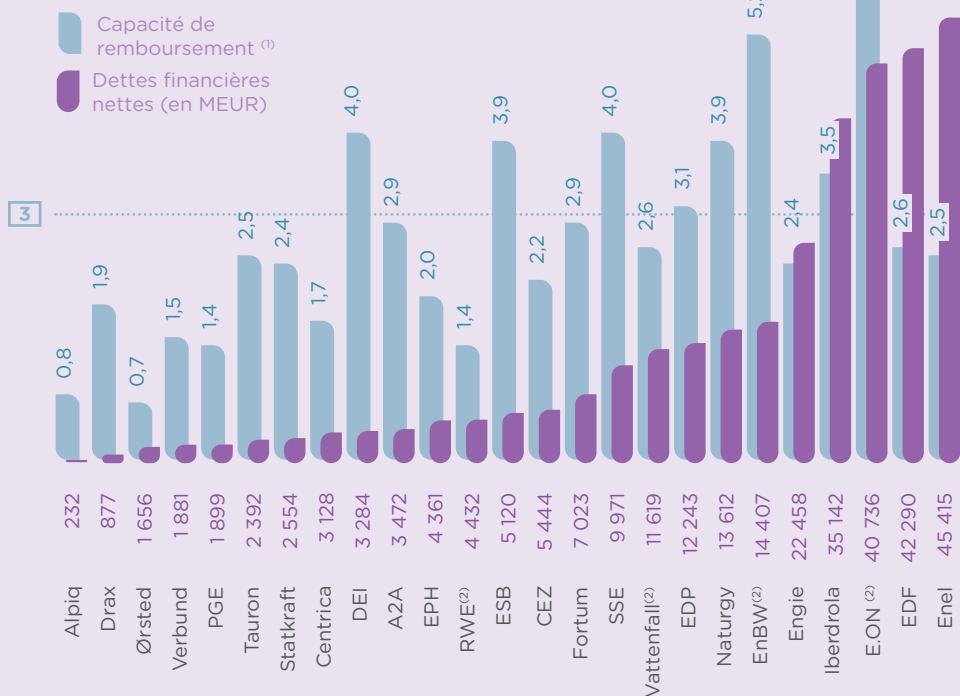
Source : Watt's Next Conseil d'après données groupes

(1) Dette économique pour les opérateurs allemands et Vattenfall

20,1 milliards d'euros

le montant des produits de cession
des 25 énergéticiens en 2020.

DETTES FINANCIÈRES NETTES ET CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT ⁽¹⁾ DES 25 ÉNERGÉTIENS (EN MILLIARDS D'EUROS)



(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

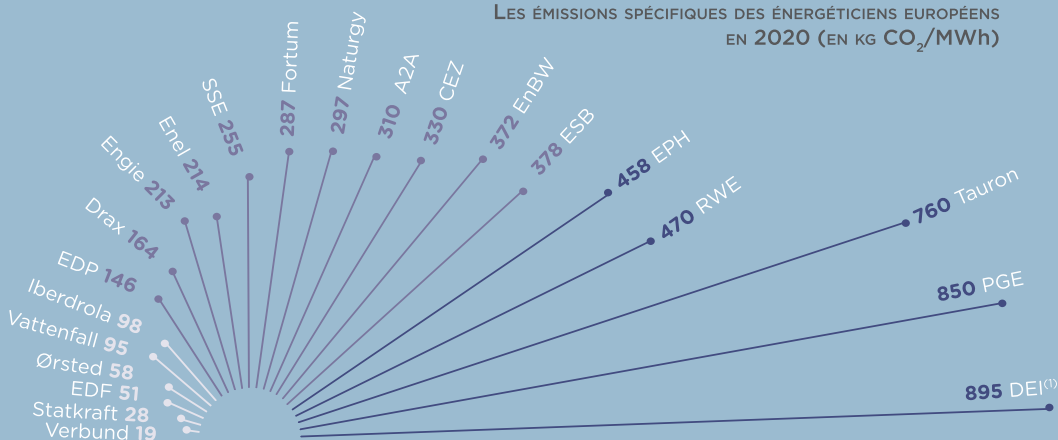
Sources : groupes, Watt's Next Conseil

16 énergéticiens ont réduit leurs dettes financières nettes. RWE a divisé ses dettes par deux grâce à une augmentation de capital et à la déconsolidation de VSE (Slovaquie) suite à sa cession à E.ON. Engie a aussi significativement réduit ses dettes (- 3,5 milliards d'euros) grâce, notamment, à ses produits de cession. Enfin, les dettes financières nettes d'Iberdrola ont baissé pour la première fois depuis 2014 (- 3,2 milliards d'euros) grâce au cash généré, aux cessions d'actifs et à l'effet de change.

Les dettes financières nettes de la plupart des énergéticiens européens sont soutenables. Ils affichent, pour beaucoup, un ratio dettes financières nettes / EBITDA inférieur à 3 et cherchent à rester sous ce seuil. Et même en cas de dépassement, la situation reste sous contrôle pour la plupart des groupes. ESB, Iberdrola et SSE, par exemple, penchent fortement vers les activités régulées et les renouvelables, le dépassement du seuil n'est donc pas véritablement un problème. Le financement du développement dans ces activités capitalistiques repose pour partie sur des emprunts adossés à des revenus garantis (au moins pour les réseaux, l'éolien et le photovoltaïque). Pour autant, la vigilance reste de mise pour de nombreux groupes, en particulier E.ON, EDF, EnBW ou encore Engie. Ils cherchent à réduire, ou au moins contenir, leur endettement.

ZOOM SUR LES ÉMISSIONS DE CO₂ : LE GRAND ÉCART

LES ÉMISSIONS SPÉCIFIQUES DES ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS
EN 2020 (EN KG CO₂/MWh)



Sources : groupes, Source : Watt's Next Conseil d'après données groupes (1) 2019

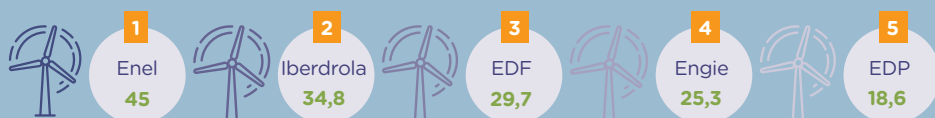
À l'heure où le prix du CO₂ atteint des sommets (environ 60 €/tonne fin mai 2021), disposer d'un parc peu carboné est un atout majeur. La comparaison des émissions spécifiques des énergéticiens européens montre des écarts colossaux entre les plus vertueux et les plus gros émetteurs. DEI, dont le parc repose en très grande partie sur le charbon et le lignite, est le plus mauvais élève. PGE, Tauron, RWE et EPH sont également mal classés. Les opérateurs allemands et ceux d'Europe de l'Est recourent encore massivement aux moyens de production d'origine fossile.

La décarbonation des parcs de production a encore fait des progrès en 2020. C'est une constante ces dernières années. En 3 ans, par exemple, EDP, EnBW, Enel, Engie et RWE sont parvenus à réduire leurs émissions spécifiques respectives de 150 à 200 kg CO₂/MWh. Iberdrola et Vattenfall sont entrés en 2020 dans le club des producteurs d'électricité émettant moins de 100 kg CO₂/MWh.

La décarbonation des mix de production résulte de la cession ou de la fermeture de centrales fossiles et, dans le même temps, du développement des capacités de production renouvelables, en particulier éoliennes et photovoltaïques. Enel est l'opérateur qui a le premier parc renouvelable devant Iberdrola. Mais en ne tenant compte que des capacités éoliennes et photovoltaïques, soit les sources de production les plus récentes, la hiérarchie est inversée. Iberdrola a une capacité installée de 21,7 GW contre 17,2 GW pour Enel. Les bonnes performances financières de ces groupes s'expliquent, en partie, par la taille de leur parc renouvelable.

Si EDF n'est que 3^{ème} en terme de capacité installée renouvelable, le groupe arrive largement en tête en considérant les moyens décarbonés (renouvelables + nucléaire) avec 101 GW.

LE TOP 5 DES DÉTENTEURS DE CAPACITÉ DE PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE
DANS LE MONDE EN 2020 (EN GW) Sources : groupes, Watt's Next Conseil



UNE NOUVELLE PHASE D'ACCÉLÉRATION DANS LES RENOUVELABLES ET LES RÉSEAUX

Le bilan de l'année dernière est plutôt bon. Les résultats financiers des énergéticiens européens ont fait preuve de résilience. L'activité a plongé, mais les marges ont bien résisté. Le repli de l'EBITDA est faible et, surtout, le ratio EBITDA / chiffre d'affaires a gagné 1,5 point pour atteindre 20,1 %, un niveau inégalé depuis dix ans. Les dettes ont diminué et les CAPEX ont été maintenus.

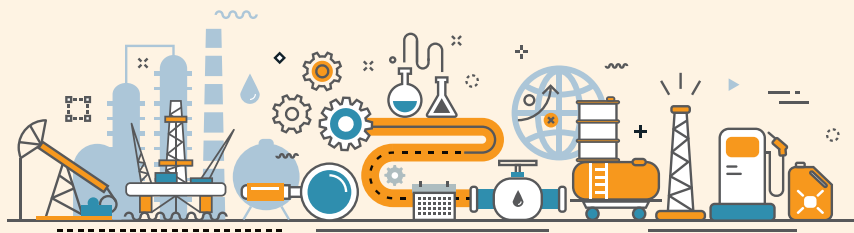
Les opérateurs qui s'en sortent le mieux sont ceux dont les activités sont les moins exposées aux prix de gros et au CO₂. Les modèles stratégiques fortement tournés vers les renouvelables et les réseaux ont démontré leur capacité de résistance alors que les activités merchant (production conventionnelle d'électricité et fourniture d'énergie) ont souffert à cause de la crise sanitaire.

L'attrait pour les renouvelables et les réseaux n'en ait que renforcé, surtout avec des prix du CO₂ qui flambent (environ 60€/tonne fin mai 2021). Engie a ainsi décidé de s'orienter encore plus vers ces deux activités en se séparant d'un pan entier de ses services énergétiques logé dans Bright d'ici 2023. A cette date, les renouvelables et les réseaux devraient représenter environ 80 % des capitaux employés du nouvel Engie. Iberdrola veut encore accélérer avec un programme d'investissements bruts de 75 milliards d'euros sur la période 2020-2026 (90 % dans les renouvelables et les réseaux). De son côté, Enel prévoit d'investir 150 milliards d'euros de 2021 à 2030, dont plus de 90 % dans les renouvelables et les réseaux. Enfin, EDF a rehaussé ses objectifs d'ici 2030, notamment dans le domaine des renouvelables, à condition toutefois que le projet de Grand EDF aboutisse.

La crise sanitaire n'est donc pas un contretemps dans la transformation des énergéticiens européens, c'est plutôt un accélérateur pour certains d'entre eux.

ET LES PÉTRO-GAZIERS ?

2020 a été une année décisive pour les pétro-gaziers européens. BP, ENI, Equinor, Shell et Total, devenu récemment TotalEnergies, ont tous annoncé des inflexions stratégiques et des ambitions de décarbonation. Cela passe par l'électricité, notamment d'origine renouvelable. BP vise par exemple 50 GW (installés et en cours de développement) en 2030. A cet horizon, TotalEnergies cible 100 GW bruts. Si Equinor ne se développe que dans les renouvelables (12 à 16 GW d'ici 2035), les quatre autres pétro-gaziers ont aussi des ambitions sur les autres maillons de la filière électrique, notamment la fourniture d'électricité et la mobilité électrique. Les pétro-gaziers partent néanmoins de loin et ne peuvent pas prétendre rivaliser avec les énergéticiens leaders, avant un moment, mais ils ont des marges de manœuvre financières pour combler leur retard.



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. Notre expertise couvre l'ensemble de la chaîne de valeur des marchés de l'électricité, du gaz naturel et des cleantechs : production conventionnelle, énergies renouvelables, smart grid, efficacité énergétique, stockage d'électricité, mobilité électrique, IoT.... Nous aidons les organisations (entreprises, secteur public, associations professionnelles) à mieux comprendre les marchés de l'énergie 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 décline cette expertise en trois métiers :

- le conseil pour vous accompagner dans vos décisions stratégiques
- l'éditorial pour vous délivrer du contenu à destination de vos collaborateurs, de vos clients ou de toute autre partie prenante (newsletter, livre blanc...)
- la formation pour permettre la montée en compétences des équipes et donner du sens à leur travail

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
contact@wattsnext.fr

