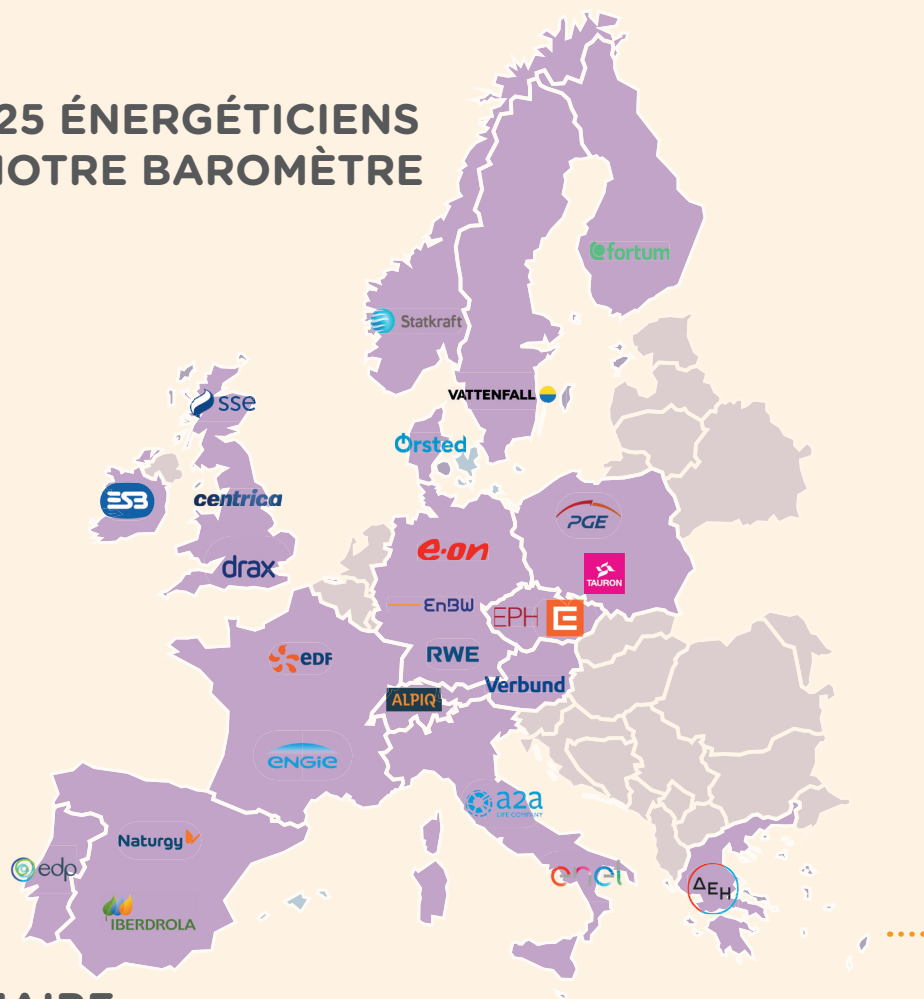


8^{ÈME} BAROMÈTRE FINANCIER DES ÉNERGÉTICIENS EUROPÉENS



Septembre 2022

LES 25 ÉNERGÉTICIENS DE NOTRE BAROMÈTRE



SOMMAIRE

Le tableau de bord des 25 énergéticiens européens en 2021	3
Fortum prend la tête	4
Une croissance exceptionnelle	5
La marge opérationnelle brute du secteur replonge	6
Zoom sur les émissions de CO ₂	8
Des profits records	9
Le bond des CAPEX	11
La nette amélioration des capacités de remboursement	13
2021, un très bon cru	15

LE TABLEAU DE BORD DES 25 ÉNERGÉTICIENS EUROPÉENS EN 2021⁽¹⁾

CHIFFRE D'AFFAIRES

702
milliards d'euros



ÉVOLUTION
DU CHIFFRE
D'AFFAIRES

+41%

EBITDA

117
milliards d'euros

MARGE BRUTE⁽²⁾

16,7%

RÉSULTAT NET
(part du groupe)



40
milliards d'euros

CAPEX

76
milliards d'euros

DETTES
FINANCIÈRES NETTES

280
milliards d'euros



DETTES
FINANCIÈRES
NETTES / EBITDA

2,4

DIVIDENDES VERSÉS

19
milliards d'euros



EFFECTIFS

801 202



438
milliards d'euros

VALORISATION BOURSÈRE⁽³⁾

(1) Données cumulées et ratios pondérés des 25 énergéticiens

(2) EBITDA / chiffre d'affaires

(3) Valorisation au 2 septembre 2022, sauf Alpiq, EPH, ESB, Statkraft et Vattenfall non cotés

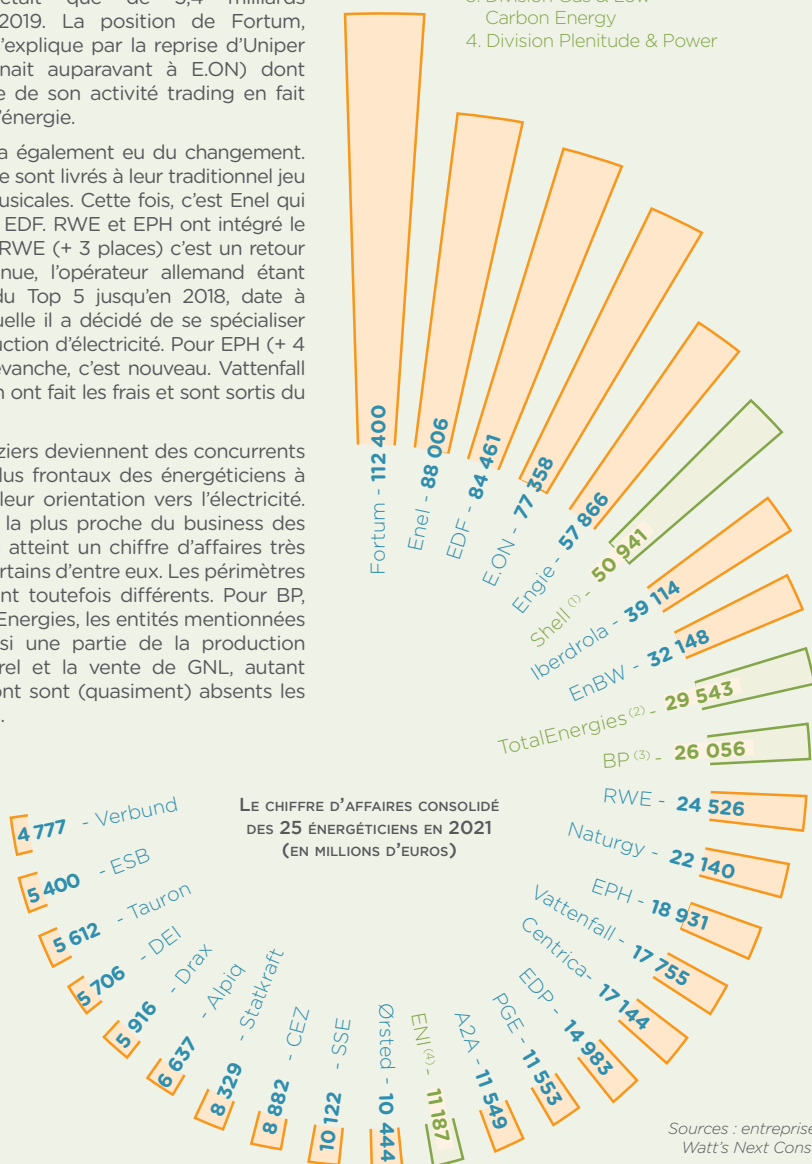
FORTUM PREND LA TÊTE

Fortum est devenu le premier énergéticien européen en 2021 en termes de chiffre d'affaires. C'est une performance extraordinaire. Rappelons que son chiffre d'affaires n'était que de 5,4 milliards d'euros en 2019. La position de Fortum, aujourd'hui, s'explique par la reprise d'Uniper (qui appartenait auparavant à E.ON) dont l'hypertrophie de son activité trading en fait un géant de l'énergie.

Derrière, il y a également eu du changement. Enel et EDF se sont livrés à leur traditionnel jeu de chaises musicales. Cette fois, c'est Enel qui arrive devant EDF. RWE et EPH ont intégré le Top 10. Pour RWE (+ 3 places) c'est un retour en terre connue, l'opérateur allemand étant un habitué du Top 5 jusqu'en 2018, date à partir de laquelle il a décidé de se spécialiser dans la production d'électricité. Pour EPH (+ 4 places), en revanche, c'est nouveau. Vattenfall et Centrica en ont fait les frais et sont sortis du Top 10.

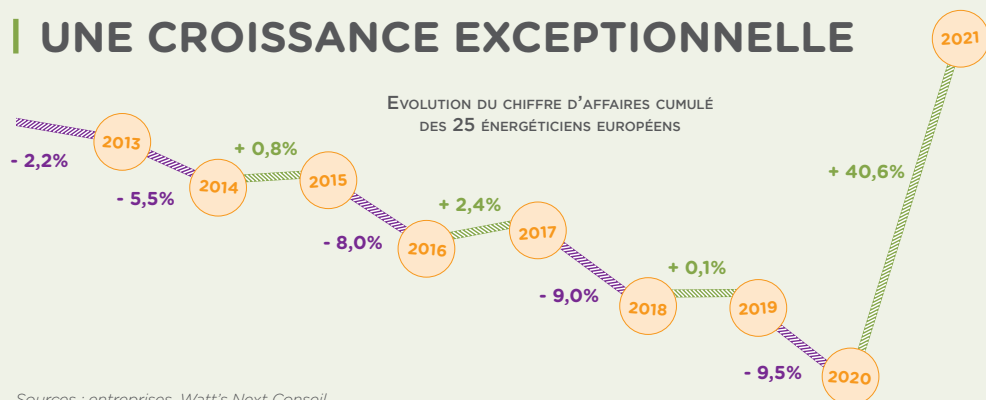
Les pétro-gaziers deviennent des concurrents de plus en plus frontaux des énergéticiens à la faveur de leur orientation vers l'électricité. Leur division la plus proche du business des énergéticiens atteint un chiffre d'affaires très élevé pour certains d'entre eux. Les périmètres d'activités sont toutefois différents. Pour BP, Shell et TotalEnergies, les entités mentionnées intègrent ainsi une partie de la production de gaz naturel et la vente de GNL, autant d'activités dont sont (quasiment) absents les énergéticiens.

1. Division Integrated Gas
2. Division Integrated Gas, Renewables & Power
3. Division Gas & Low Carbon Energy
4. Division Plenitude & Power



Sources : entreprises,
Watt's Next Conseil

UNE CROISSANCE EXCEPTIONNELLE

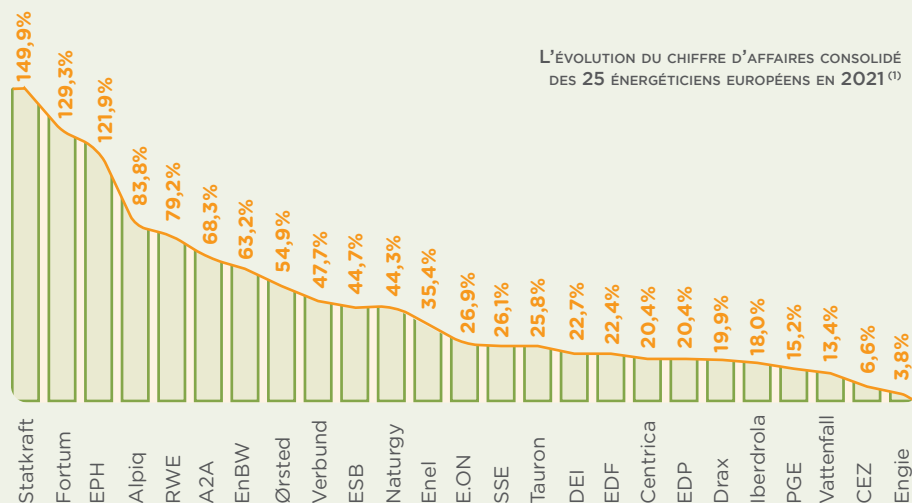


Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

Le chiffre d'affaires consolidé cumulé des 25 énergéticiens européens a fait un bond de plus de 40% en 2021. Il a atteint 702 milliards d'euros, un record !

La flambée des prix de l'électricité et du gaz naturel, partout en Europe, a tiré la croissance des énergéticiens européens. En 2021, le prix day-ahead de l'électricité a plus que triplé sur la plupart des marchés européens. Il a même été multiplié par près de 6 sur le Nord Pool. Les marchés de gros du gaz naturel ont aussi été mis sous pression par la reprise de la consommation mondiale et les tensions avec la Russie avant l'invasion de l'Ukraine en 2022. Dans une moindre mesure, le rebond de la consommation d'énergie a également porté l'activité.

Fait exceptionnel, tous les énergéticiens ont enregistré une augmentation de leur chiffre d'affaires au cours du dernier exercice. Ils n'étaient que 9 en 2020. Statkraft, EPH et Fortum ont même plus que doublé de taille. Même amputé de plus de 12 milliards d'euros, du fait du classement en activité non poursuivie d'Equans (filiale de services multi-techniques cédée à Bouygues), Engie a généré de la croissance en 2021. Pro forma, la croissance du groupe atteint d'ailleurs près de 31%.



(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

LA MARGE OPÉRATIONNELLE BRUTE DU SECTEUR REPLONGE

EBITDA /CA PONDÉRÉ DES 25
ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS



L'EBITDA cumulé des 25 énergéticiens européens a dépassé la barre des 100 milliards d'euros pour la 3^{ème} année consécutive. Il a bondi de 17% en 2021, mais la rentabilité a chuté. Le ratio pondéré EBITDA/chiffre d'affaires du secteur a été de 16,7% en 2021, soit 3,4 points de moins qu'en 2020. 20 groupes ont affiché un recul de cet indicateur.

La flambée des prix de gros de l'électricité et du gaz naturel a lourdement pesé sur les activités solutions clients (fourniture d'énergie et services) de la plupart des opérateurs. Centrica, Enel, Naturgy et SSE ont ainsi été particulièrement affectés.

Pour les producteurs d'électricité d'origine merchant (fossile, nucléaire et hydroélectricité), l'impact de la hausse des prix de gros a été relativement modéré. D'abord, une grosse partie de la production avait été commercialisée bien avant sur le marché à terme à des conditions sans commune mesure avec les prix observés en 2021. Pour le reliquat de production d'origine fossile, les prix du charbon et surtout du gaz naturel ainsi que celui du CO₂ ont grevé la capacité bénéficiaire des centrales fossiles. Le

reliquat de la production nucléaire et hydroélectrique a pu, en revanche, tirer profit de la situation. Mais sur des volumes relativement faibles, d'autant que la sécheresse a réduit la production hydroélectrique de nombreux producteurs, parmi lesquels EDF, EDP, Enel et Verbund.

Enfin, la production d'électricité éolienne et photovoltaïque, qui bénéficie essentiellement de revenus garantis, a été relativement insensible à l'évolution des marchés de gros. En revanche, les conditions climatiques défavorables (moins de vent) ont pénalisé la production d'électricité éolienne de nombreux acteurs (EDP et RWE par exemple).

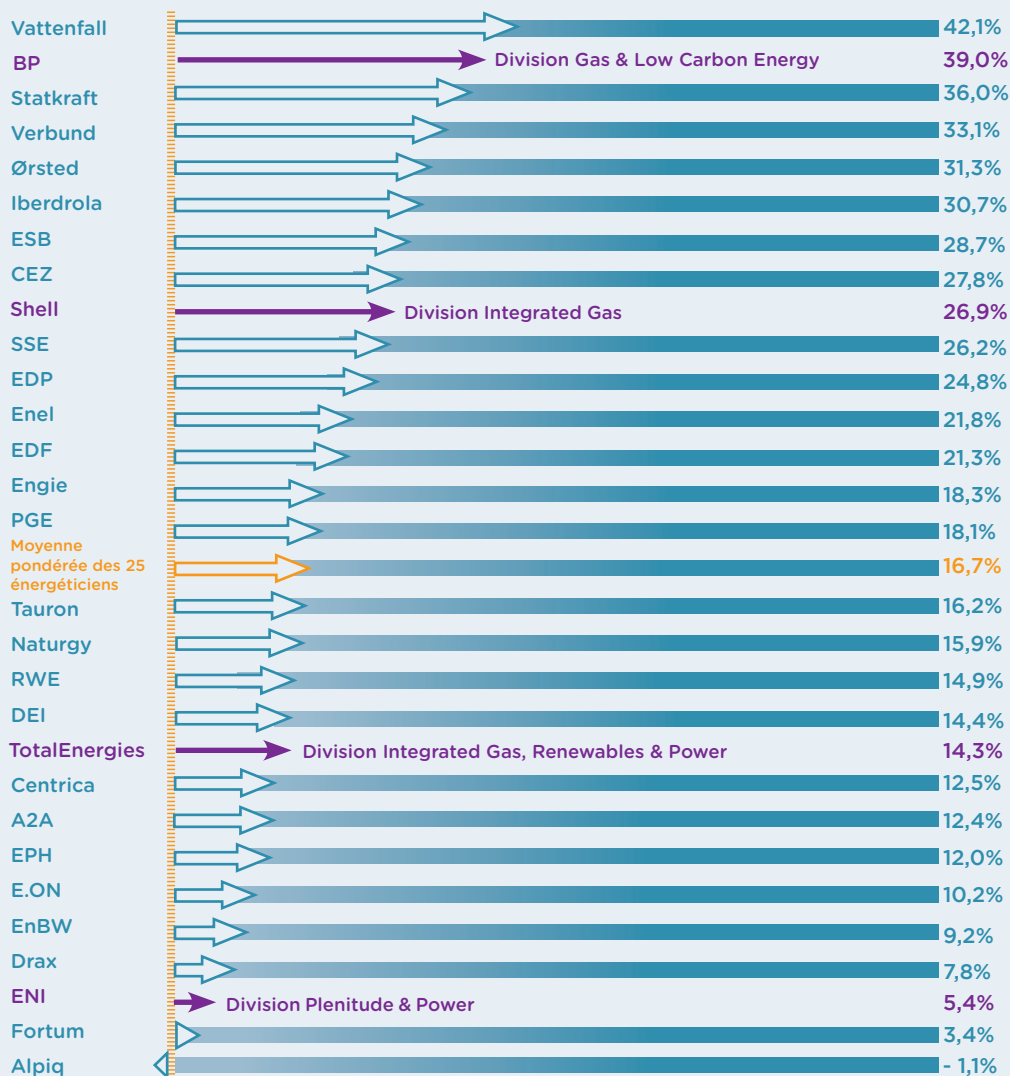
Engie, Iberdrola, PGE, Statkraft et Vattenfall ont toutefois réussi à tirer leur épingle du jeu en augmentant leur rentabilité brute. Par exemple, Vattenfall a pleinement profité de l'évolution de son mix de production l'an dernier avec une augmentation de la production décarbonnée au détriment de la production carbonnée. De son côté, Engie a bénéficié d'un effet relatif suite au classement d'Equans en activité non poursuivie.

Les écarts de performance sont toujours aussi importants entre les énergéticiens européens. En 2021, Vattenfall a été le champion de la rentabilité brute détrônant Statkraft. L'EBITDA de Vattenfall a notamment été dopé par la compensation financière de l'Etat allemand au titre de la fermeture anticipée de centrales nucléaires et par la plus-value de cession tirée de Stromnetz Berlin (le réseau de distribution d'électricité de Berlin). Ces deux opérations ont permis à Vattenfall de générer près de 2,1 milliards d'euros d'EBITDA supplémentaire.

Le classement des 25 énergéticiens européens en termes de ratio EBITDA/CA est sans appel : les groupes les plus performants ont des mix de production très largement décarbonés. Les 5 premiers émettent ainsi moins de 100 kg de CO₂/MWh. Ils sont, en outre, fortement présents dans les activités de réseaux, surtout Vattenfall, Verbund et Iberdrola, une activité qui génère un EBITDA élevé. C'est aussi le profil d'EDF. Le groupe français est pourtant nettement en retrait, plombé par l'ARENH qui ampute fortement la marge de son parc nucléaire.

Alpiq est le seul énergéticien à affiché un EBITDA négatif. Cette perte résulte de l'envolée des coûts d'achat d'énergie. Les performances des pétro-gaziers sont elles aussi très hétérogènes.

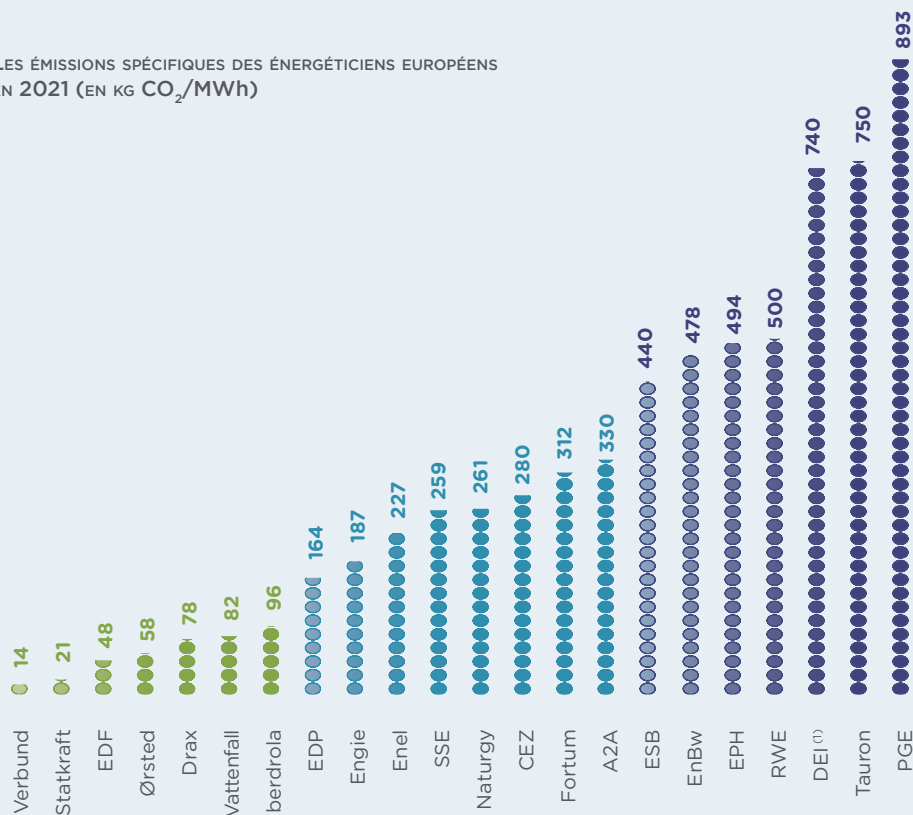
EBITDA/CA DES 25 ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS EN 2021



Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

| ZOOM SUR LES ÉMISSIONS DE CO₂

LES ÉMISSIONS SPÉCIFIQUES DES ÉNERGÉTIENS EUROPÉENS
EN 2021 (EN KG CO₂/MWh)



(1) 2020 Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

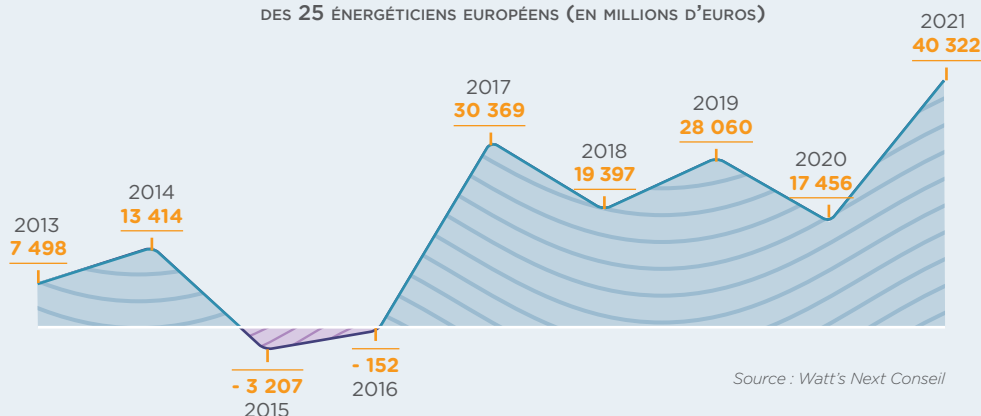
La tendance à la réduction des émissions de CO₂ des producteurs d'électricité européens a connu un coup d'arrêt en 2021. La moitié d'entre eux a affiché une hausse des rejets, dans des proportions parfois significatives (+ 106 kg CO₂/MWh pour EnBW, + 62 kg CO₂/MWh pour ESB et + 43 kg CO₂/MWh pour PGE par exemple). La reprise de la consommation d'électricité et les mauvaises conditions climatiques (sécheresse et moins de vent) ont augmenté le recours aux énergies fossiles.

La décarbonation de la production n'en demeure pas moins un enjeu majeur pour les producteurs les moins vertueux. Le prix du CO₂ a encore franchi un palier. Il se négocie à environ 80€ la tonne. La mise en place du programme Fit for 55, le plan de l'UE visant à accroître encore ses ambitions environnementales, alimente l'inflation du prix du carbone.

La hiérarchie des producteurs d'électricité selon le critère des émissions spécifiques a peu évolué l'an dernier. Signalons, toutefois, l'amélioration de la performance de CEZ (- 50 kg CO₂/MWh) et surtout celle de Drax (- 86 kg CO₂/MWh) qui lui permet d'intégrer le club des producteurs d'électricité à moins de 100 kg CO₂/MWh.

DES PROFITS RECORDS

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



Les profits cumulés des 25 énergéticiens européens ont atteint un niveau record avec plus de 40 milliards d'euros en 2021. Il faut remonter à 2009 pour trouver mieux (42 milliards d'euros à l'époque). 23 énergéticiens ont réalisé des profits, dont 17 en hausse.

EDF a été le champion des profits l'an dernier avec une multiplication par environ 8 de son résultat net part du groupe. L'opérateur français a profité de l'amélioration de l'environnement des marchés de l'énergie, mais l'ampleur de la performance s'explique essentiellement par l'embellie constatée sur les marchés financiers. La valeur des actifs dédiés aux engagements nucléaires de long terme et la valorisation de juste valeur des instruments financiers ont été dopées. C'est la photographie inverse de l'exercice 2020 où EDF avait justement été pénalisé par la chute des marchés financiers (650 M€ de résultat net part du groupe en 2020).

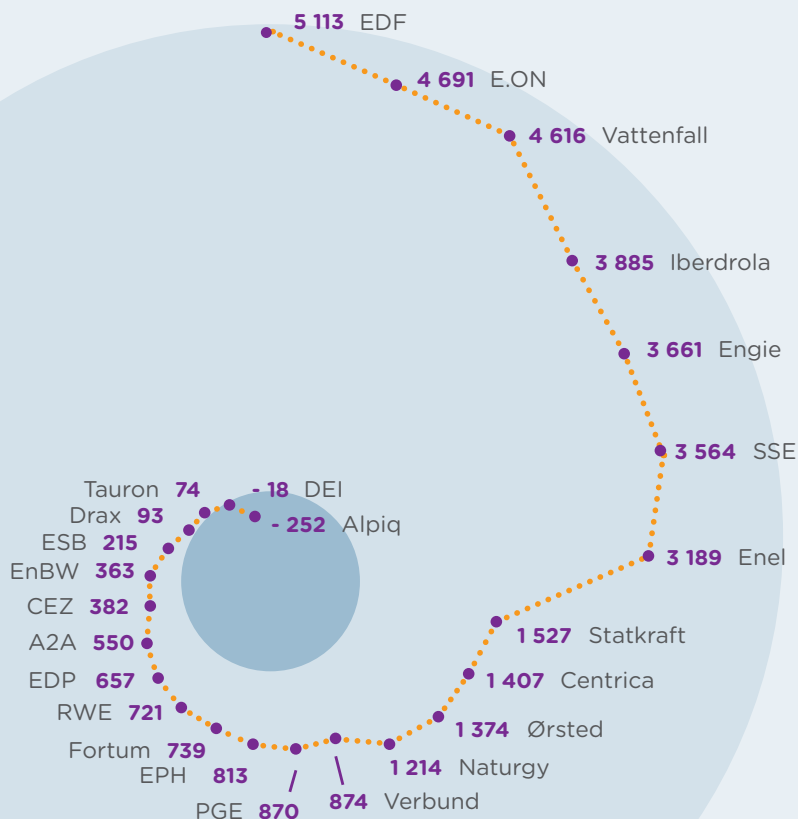
E.ON arrive en 2^{ème} position au coude à coude avec Vattenfall. L'opérateur allemand a notamment enregistré des gains significatifs sur des dérivés grâce à l'évolution des prix de gros des énergies. Vattenfall a, de son côté, capitalisé sur le bond de son EBITDA et sur la quasi absence de dépréciations d'actifs contrairement à 2020.

Iberdrola a rétrogradé à la 4^{ème} place du classement des profits. La progression de son résultat net part du groupe a été de 8%, un niveau modeste par rapport à ses concurrents directs (x 8 pour EDF, x 7,4 pour Vattenfall, x 4,6 pour E.ON...). Mais Iberdrola demeure une exception parmi les énergéticiens européens : pour le 7^{ème} exercice consécutif l'opérateur a augmenté ses profits. Aucun autre énergéticien ne peut se vanter d'une telle performance. Son modèle, largement fondé sur les renouvelables et les réseaux, lui assure des profits récurrents.

Engie complète le Top 5 des profits. L'amélioration du contexte de marché et de bien moindres dépréciations d'actifs ont permis à Engie de renouer avec les bénéfices en 2021 (perte nette de 1,5 milliard d'euros en 2020).

DEI et Alpiq ferment la marche avec des pertes nettes. Les deux énergéticiens n'ont pas pu faire face à l'inflation des prix de l'énergie et du CO₂.

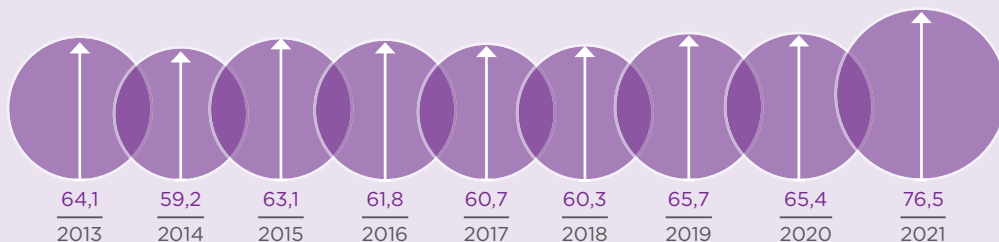
LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES 25 ÉNERGÉTIENS EN 2021 (EN MILLIONS D'EUROS)



Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

LE BOND DES CAPEX

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



Source : Watt's Next Conseil

Les 25 énergéticiens ont investi plus de 76 milliards d'euros en 2021. Jamais les CAPEX cumulés des 25 énergéticiens n'avaient atteint un tel niveau. Il y a indéniablement un effet de report, une partie des investissements de 2020 n'a pas pu être concrétisée à cause de la crise sanitaire. Mais pour l'essentiel, il s'agit bien d'une accélération franche.

Les énergies renouvelables absorbent, comme les années précédentes, l'essentiel des investissements du secteur. Enel, Engie, Iberdrola et Vattenfall ont ainsi consacré entre 44% et 50% de leur enveloppe de CAPEX à la production d'électricité d'origine renouvelable. Pour EDP, la proportion a même atteint 75% l'an dernier. De nombreux opérateurs sont engagés dans une course au développement de leur capacité de production qui tire les budgets d'investissement à la hausse. La concurrence est d'autant plus vive que les compagnies pétro-gazières européennes (BP, ENI, Shell, TotalEnergies et Equinor en tête) ont des ambitions croissantes dans ce domaine.

Les réseaux sont la deuxième priorité en termes d'investissements. Par exemple, Engie, Enel et Iberdrola ont tous les trois affecté entre 30% et 45% de leurs CAPEX à cette activité.

Les autres activités sont les parents pauvres des investissements, à une exception notable : le nucléaire pour EDF.



17 606



12 201



6 918



5 990



4 648



4 487



3 689



3 352



2 480



2 362



LE TOP 10 DES PLUS GROS INVESTISSEURS EN 2021
(EN MILLIONS D'EUROS)

Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

EDF est, comme tous les ans, le plus gros investisseur du secteur, avec, en outre une augmentation de 1,6 milliard du montant investi en 2021. Environ la moitié de ses CAPEX est consacrée au nucléaire. Le Grand Carénage, le programme de rénovation et de modernisation du parc existant, a nécessité un peu plus de 4 milliards d'euros l'an dernier. Le développement et la construction des trois EPR (deux à Hinkley Point au Royaume-Uni et un à Flamanville) représentent l'essentiel du reste de l'enveloppe d'investissements dans le nucléaire. En dehors de cette particularité, les priorités d'investissements d'EDF sont comparables à celles de ses concurrents directs : les renouvelables et les réseaux avant tout.

Enel a investi plus de 12 milliards d'euros l'an dernier. C'est la première fois que l'énergéticien dépasse la barre symbolique des 10 milliards d'euros. Cette accélération est en ligne avec son ambitieux programme de 150 milliards d'euros d'investissements de 2021 à 2030, dont plus de 90% dans les renouvelables et les réseaux.

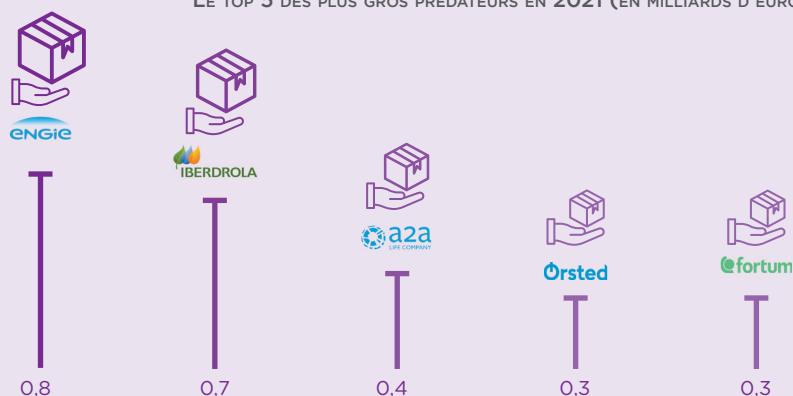
Avec 6,9 milliards d'euros de CAPEX, Iberdrola se classe en 3^{ème} position. L'opérateur espagnol a, lui aussi, fortement augmenté ses investissements (+ 1,1 milliard d'euros). A noter que Ørsted et RWE sont les deux autres énergéticiens à avoir augmenté leur CAPEX d'un montant supérieur à un milliard d'euros l'an dernier (respectivement 1 et 1,4 milliard).

4,9
milliards d'euros

Le montant des investissements de croissance externe des 25 énergéticiens en 2021



LE TOP 5 DES PLUS GROS PRÉDATEURS EN 2021 (EN MILLIARDS D'EUROS)



Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

Les énergéticiens européens ont été très peu actifs en matière de croissance externe avec moins de 5 milliards d'euros en 2021 (6,7 milliards d'euros en 2020). C'est Engie qui a été le plus dépensier. Plusieurs opérations capitalistiques (prise de participation ou montée au capital) d'un montant d'à peine 800 M€ ont été réalisées dans les renouvelables et les réseaux. Iberdrola a également réalisé des opérations dans la distribution au Brésil et les renouvelables en Pologne. A2A et Ørsted ont, eux aussi, ciblé des actifs renouvelables. Quant à Fortum, il s'agit principalement de l'achat d'actions d'Uniper.

LA NETTE AMÉLIORATION DES CAPACITÉS DE REMBOURSEMENT

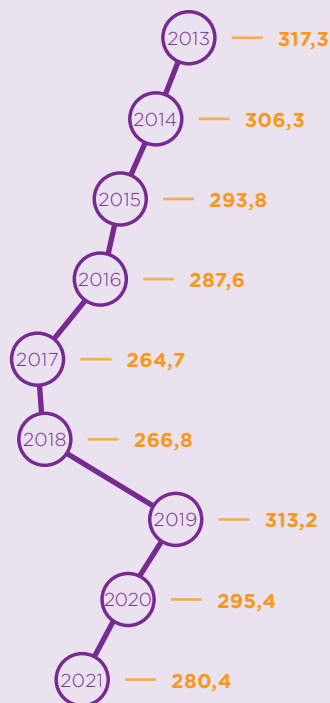
Les dettes financières nettes cumulées des 25 énergéticiens européens ont atteint 280 milliards d'euros l'an dernier, en diminution de 5%. L'amélioration quasi générale des cash flow a eu un impact positif sur les dettes nettes. Le cash flow opérationnel cumulé a augmenté d'environ 10 milliards d'euros pour atteindre un record à plus de 93 milliards d'euros.

Les cessions d'actifs ont également joué un rôle important dans le désendettement. Les rotations d'actifs sont structurelles chez les énergéticiens européens. Ils lancent régulièrement des programmes de cessions des activités jugées non stratégiques. Les activités stratégiques n'échappent pas, non plus, à ce mouvement. Dans le cas des renouvelables, les cessions d'actifs font d'ailleurs partie du business model.

10 opérateurs ont ainsi généré plus d'un milliard d'euros de produits de cession l'an dernier. C'est Fortum qui a engrangé le plus de produits de cession avec 3,8 milliards d'euros, résultat de son désengagement des réseaux de chaleur urbains. Enel, Naturgy, Ørsted et Vattenfall ont gagné entre 2 et 3 milliards d'euros. Pour Ørsted, il s'agit principalement d'opérations liées à des actifs renouvelables. Enel s'est séparé de son activité de fibre optique. Quant aux deux derniers opérateurs, les transactions concernent des réseaux d'électricité, à Berlin pour Vattenfall et au Chili pour Naturgy.

Le ratio dettes financières nettes / EBITDA du secteur a nettement reculé à 2,4 contre 3 en 2020. C'est le niveau le plus bas des douze dernières années. L'endettement du secteur est tout à fait soutenable dans l'ensemble.

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



Source : Watt's Next Conseil

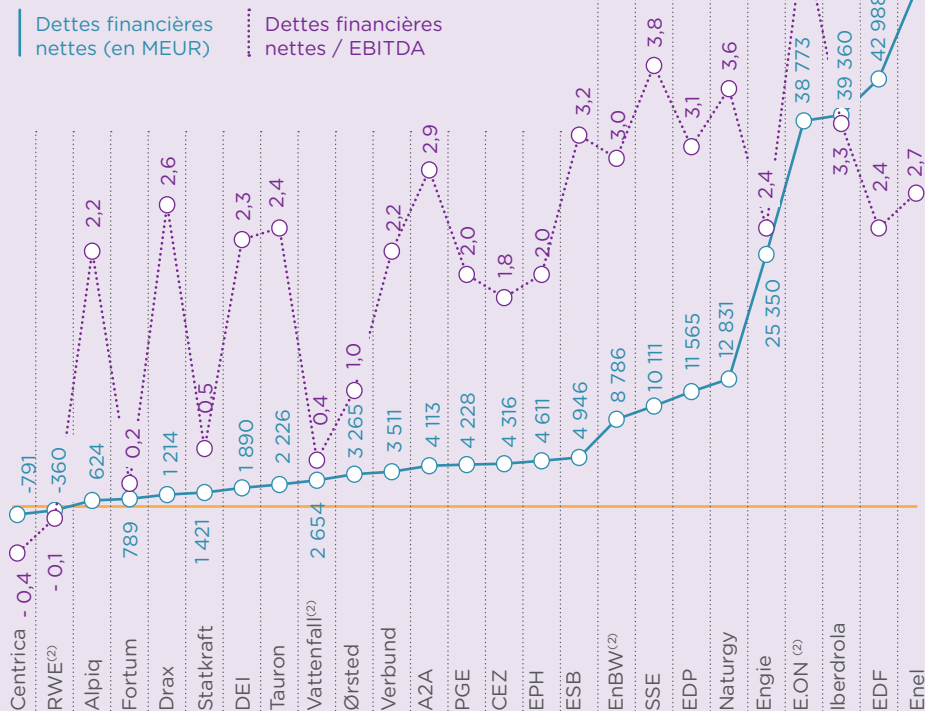
(1) Dette économique pour les opérateurs allemands et Vattenfall

22,6
milliards d'euros

le montant des produits de cession des 25 énergéticiens en 2021



DETTES FINANCIÈRES NETTES ET CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT ⁽¹⁾ DES 25 ÉNERGÉTIENS



(1) Dettes financières nettes / EBITDA (2) Dette économique

Sources : entreprises, Watt's Next Conseil

Les évolutions ont été partagées : les dettes financières nettes de 13 opérateurs ont diminué et elles ont augmenté pour 12 d'entre eux. Côté baisse, Vattenfall a été le champion avec une chute de près de 9 milliards d'euros grâce au bond du cash flow (hausse des marges et cessions d'actifs). Fortum (- 6,2 milliards d'euros), EnBW (- 5,6 milliards d'euros), RWE (- 4,8 milliards d'euros) et Centrica (- 3,9 milliards d'euros) ont aussi très nettement réduit la pression de la dette. Pour EnBW, la situation est bienvenue, l'énergéticien retrouvant une capacité de remboursement plus confortable (3 contre plus de 5 les deux exercices précédents).

Enel caracole toujours en tête du classement des groupes les plus endettés. Ses dettes financières nettes ont même progressé de manière spectaculaire (+ 6,5 milliards d'euros). L'accélération des investissements est notamment financée par des emprunts. Sa capacité de remboursement demeure correcte. EDF a également accru ses dettes financières nettes, mais dans une proportion bien moindre (+ 700 M€). Sa capacité de remboursement s'est améliorée. C'était, du moins, le constat à fin 2021. Les choses ont nettement changé depuis (voir plus loin). Iberdrola et Engie ont également fortement augmenté leurs dettes, + 3,4 milliards d'euros et + 2,9 milliards d'euros respectivement. Leur situation reste toutefois bonne. Le modèle d'Iberdrola, en grande partie, fondé sur des activités à revenus garantis (réseau, éolien, photovoltaïque) lui permet de supporter un niveau d'endettement élevé. Dans une moindre mesure, c'est aussi le cas d'Engie qui compte, en outre, sur une baisse de 11 milliards d'euros de ses dettes financières nettes entre 2021 et 2023, une fois son plan de cessions achevé.

Enfin, 2021 est un bol d'air pour les groupes dont le ratio dettes financières nettes / EBITDA était sous surveillance, en particulier E.ON, EnBW et Naturgy. L'indicateur s'est amélioré au cours du dernier exercice.

I 2021, UN TRÈS BON CRU

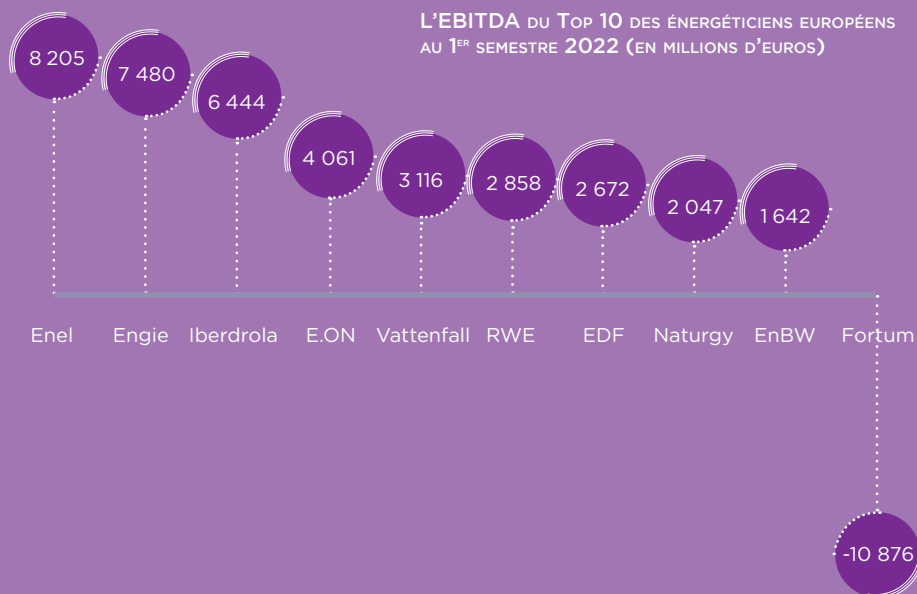
2021 a été une très bonne année pour les énergéticiens européens. La croissance a été au rendez-vous, l'EBITDA a frôlé un niveau record, les profits ont explosé et les dettes financières nettes ont reculé. Seule petite ombre au tableau, la profitabilité brute (EBITDA/CA) a globalement reculé, signe que l'envolée des prix de gros de l'énergie ne profite pas à tous les opérateurs.

2022, en revanche, s'annonce différente. La crise énergétique est sans précédent avec des prix de gros stratosphériques de l'électricité et du gaz naturel. Les résultats semestriels (à fin juin 2022) font apparaître des trajectoires sensiblement différentes. Si la croissance du chiffre d'affaires est phénoménale pour tous les groupes, l'évolution de l'EBITDA, le véritable juge de paix, est nettement plus contrastée. Il s'est nettement amélioré entre le premier semestre 2021 et le premier semestre 2022 pour plusieurs énergéticiens : Engie (+ 2 milliards d'euros), RWE (+ 1,1 milliard d'euros) et Iberdrola (+ 1 milliard d'euros). A l'inverse, l'EBITDA s'est dégradé pour E.ON (- 700 M€), Vattenfall (- 700 M€) et Enel (- 200 M€).

Mais les situations les plus marquantes sont à rechercher chez Fortum et EDF, tous deux très fortement chahutés. L'opérateur finlandais est un des grands perdants de la crise énergétique. Son EBITDA a atteint - 10,9 milliards d'euros au premier semestre 2022. Sa filiale Uniper subit de plein fouet la crise gazière à tel point que l'Etat allemand doit voler à son secours.

Pour EDF, 2022 aurait pu être une année exceptionnelle. Avec son parc très largement décarboné, l'opérateur public aurait dû être le grand gagnant incontesté de la crise énergétique actuelle. Mais c'est tout l'inverse, 2022 va être une année noire. Son EBITDA s'effondre (2,7 milliards d'euros au S1 2022 contre 10,6 milliards d'euros sur la même période en 2021). L'augmentation du volume d'ARENH pèse très lourd dans ce déclin et le très faible niveau de production d'électricité nucléaire, encore plus.

Cette année sera probablement une année charnière pour les énergéticiens européens avec une redistribution des cartes et la réforme annoncée du marché européen de l'électricité. Nous vous donnons déjà rendez-vous pour débriefer tout cela dans notre 9^{ème} baromètre l'année prochaine.



WATT'S NEXT CONSEIL :

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

Watt's Next Conseil est un cabinet spécialisé dans 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.

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

