

MEMORANDUM

TO: Luc Poyer
Robert Hienz
cc: Antonio Haya

FROM: Henri Salha
Pascal Simon

DATE: 10 avril 2009

SUBJECT: Les enjeux de la construction d' E.ON France

Cher Luc, Cher Robert, Cher Antonio

Pour E.ON France, l'annonce le 25 mars dernier de ses objectifs de développement industriel marque un tournant. Neuf mois après l'acquisition de S par E.ON, l'intégration touche à sa fin, la plupart des sujets étant désormais sous la responsabilité de la ligne hiérarchique de la fonction concernée. Surtout, l'annonce réalisée le 25 mars place E.ON France dans de nouvelles dynamiques: celle du développement et de la diversification, vis-à-vis des pouvoirs publics, de la concurrence et de ses clients; celle de la préparation de cette transition sur des aspects industriels et humains, vis-à-vis des salariés et des syndicats.

A la suite de cette annonce, le premier défi d'E.ON France sera la réalisation des négociations de GPEC et de coûts salariaux dans un délai raisonnable et en conservant leur coût à un niveau supportable. Sur ce point, nous voyons quatre risques principaux, qui peuvent à notre sens être largement anticipés:

1. Une politique de remplacement des départs pas assez stricte, générant des recrutements significatifs entre 2009 et 2012 et autant de reclassements supplémentaires à la fermeture des tranches. Tenir l'objectif de "zéro recrutement" sera difficile; au delà de l'acceptabilité par les syndicats de ce principe, des difficultés très concrètes devront être anticipées: refus de mobilité géographique par certains salariés ou difficulté à organiser la mobilité fonctionnelle par manque de compétences disponibles pour pourvoir un poste libéré.
➔ *Pour anticiper cette difficulté, un audit des possibilités réalistes de mobilité nous paraît nécessaire, au niveau individuel, en parallèle d'une ligne très ferme vis-à-vis des syndicats sur le taux de remplacement annoncé.*
2. Une extension non contrôlée du nombre de retraites anticipées, du fait d'une forte demande des salariés et de la difficulté à établir des critères objectifs pour sélectionner les salariés concernés¹.
➔ *Afin de limiter ce risque potentiellement très coûteux, nous suggérons d'identifier dès à présent une date "butoir" d'ouverture des droits ou un autre seuil (en identifiant par exemple un "creux" dans le rythme mensuel de l'ouverture des droits), afin de le communiquer tôt et de pouvoir être très strict dans le refus des demandes d'exceptions.*

¹ Considérer une limite à 4 ans de l'ouverture des droits plutôt qu'à 3 ans revient à 45 salariés potentiellement concernés en plus, soit 10 à 15 M€ de coût supplémentaire des pré-retraites.

3. Un "dérapage" des coûts totaux de restructuration. Même avec une gestion très stricte des conditions de mobilité ou de départ, les coûts de restructuration seront importants, de l'ordre de 25 à 30 M€ selon nos estimations. L'un des principaux "drivers" du coût total sera les conditions de départ en retraite anticipée.
 - ➔ *Un benchmark des conditions accordées dans la branche IEG et hors branche permettrait de fixer les limites qu'on souhaite ne pas dépasser. Dès le prochain exercice PMT, il sera également souhaitable d'y porter les premières dépenses prévues pour la restructuration, afin d'assurer une bonne anticipation au niveau du Groupe.*
4. Le non respect du calendrier de négociation initialement prévu, mettant à risque la logique des packages et la possibilité de terminer les négociations suffisamment tôt pour ne pas avoir à les achever "à chaud", juste avant ou pendant les fermetures.
 - ➔ *Nous insistons sur la nécessité de présenter un calendrier détaillé de packages de négociations aux syndicats sur 2009-2010 et d'être strict sur son respect – par exemple en ne concluant pas sur un sujet plus "facile" tant qu'un autre sujet d'un même package ou d'un package parallèle n'est pas prêt à être signé.*

Au-delà des sujets de GPEC et de coûts salariaux, la tâche principale du Management sera de construire le nouvel E.ON France. Cette construction doit selon nous articuler trois dimensions principales:

- le développement (en particulier vers de nouvelles technologies de génération)
- la poursuite de la structuration des activités (en France et vis-à-vis du Groupe)
- l'excellence opérationnelle

1. **Le développement** devra notamment s'appuyer sur:

- La poursuite des projets actuellement en portefeuille (CCGT, charbon propre). Pour effectivement mettre en chantier un nombre de projets à la hauteur de ses ambitions en génération, le plus grand défi pour E.ON France sera de justifier auprès du Groupe du bien-fondé de ces investissements, sur des aspects stratégiques et de rentabilité.
 - ➔ *L'amélioration substantielle des business plans doit selon nous être l'un des objectifs principaux de la nouvelle fonction d'Asset Manager à la Snet, en coopération avec l'équipe de Corporate Development au niveau E.ON France. Outre l'identification de facteurs tangibles d'amélioration (évolution du prix des équipements, améliorations techniques...), instaurer un dialogue qui permette de peser sur la vision qu'a le Groupe sur le marché français, via le Long Term Model, nous paraît essentiel.*
- Des avancées substantielles dans le domaine de l'accès au nucléaire ou à la génération hydro-électrique, et ce avec un coût d'entrée acceptable pour le Groupe.
 - ➔ *Nous recommandons de lancer rapidement une revue exhaustive des possibilités d'entrée sur ces segments via une double optique: 1) celle de l'offre: quelles sont les options d'entrée sur ces segments ? à quel prix ? 2) celle du besoin interne: en considérant les critères de rentabilité et la vision du marché d'E.ON, quel prix E.ON France peut-il être prêt à payer pour accéder à 1 GW de capacité (par exemple nucléaire) ?*

- Le développement d'un portefeuille significatif de capacités de génération en énergie renouvelable.
- ➔ *Il nous paraît souhaitable pour E.ON France de se positionner à la fois comme partenaire et challenger d'E.ON Climates & Renewables. A ce titre, nous envisagerions de désigner dans l'équipe Corporate Development d'E.ON France un responsable du suivi des Renouvelables.*

2. **La structuration des activités** recouvre selon nous deux thématiques majeures en 2009:

- Une réflexion sur l'organisation de l'activité de trading: dans le cadre d'une acquisition des 35% de Snet non encore détenus par E.ON, un rattachement de l'activité de trading à EET serait l'hypothèse la plus probable. Les enjeux pour E.ON France d'une telle opération restent de notre point de vue relativement flous (impact positifs ou négatifs sur le P&L d'E.ON France, impact sur l'organisation, mode de contractualisation avec EET, etc.)
- ➔ *Afin, le cas échéant, d'être à même de proposer un mode de fonctionnement à EET, il nous paraît opportun de lancer dès à présent une réflexion sur les différents modes possibles de relation avec EET pour l'achat et la vente d'électricité, ainsi que de formaliser de manière proactive les règles d'un rattachement du trading à EET.*
- ➔ *Concernant les achats de gaz (destinés à la vente comme à l'alimentation des CCGT), les modes de coopération et de contractualisation entre E.ON France, E.ON Ruhrgas et EET seront à définir pour servir au mieux les intérêts d'E.ON France et du Groupe.*
- La mise en place d'une marque unique sur le marché français et d'une politique commune de vente d'électricité et de gaz. Ces chantiers ont été ouverts. Néanmoins, au-delà de l'intégration des activités existantes, comment assurer une cohérence entre l'ambition d'E.ON France dans le domaine de la génération et dans celui des ventes d'électricité ? Comment assurer la convergence effective gaz-électricité ?
- ➔ *Une réflexion à un double niveau nous paraît opportune tant pour le gaz que pour l'électricité: d'une part, l'estimation d'un potentiel et d'une cible de prises de part de marché, sur chacun des segments (grand industriel et tertiaire, mais aussi des clients industriels plus modestes, voire le marché de détail); d'autre part, sur les moyens nécessaires – humains, techniques, financiers – et l'organisation la plus adaptée pour réaliser cette ambition.*

3. **L'excellence opérationnelle** peut être envisagée selon trois axes principaux:

- La maximisation de la performance et des synergies de coûts sur les tranches charbon de 600 MW, pour les amener aux standards E.ON et optimiser la rentabilité des actifs.
- ➔ *Il nous paraît nécessaire d'initier dès cette année les actions suggérées par le benchmark E.ON, tant dans le but de recueillir les éventuels "quick wins" que d'anticiper les investissements nécessaires à une amélioration de la performance (ex. via une disponibilité accrue)*
- L'optimisation des tranches qui ferment. Si nous connaissons désormais de manière plus précise la date de fermeture des tranches, de fortes incertitudes semblent subsister sur le niveau des investissements à y consacrer (ou des dépenses de maintenance à y réaliser)
- ➔ *Dans le cadre de l'exercice PMT, nous vous suggérons la réalisation d'un plan d'optimisation annualisé conjuguant l'ensemble des leviers, et notamment: dépenses de maintenance, gains de productivité, niveaux d'investissement.*

- La poursuite de la mise en place d'un mode de gouvernance efficace pour le Management de Snet et E.ON France. L'organisation et la définition des rôles étant désormais finalisées, d'autres actions sont cruciales pour les succès à long terme, notamment: définir une politique cohérente et ambitieuse d'objectifs et de rémunération variable associée, assurer un rajeunissement progressif du Management, renforcer au besoin certaines fonctions clés dans le développement d'E.ON France (en particulier les Ressources Humaines, le Corporate Development et les Affaires Publiques)

Alors que le contexte extérieur est difficile, E.ON France construit aujourd'hui les fondations de ses succès futurs sur le marché français. Pendant cette période et à plus long terme, nous espérons vivement pouvoir continuer à vous accompagner dans la réalisation de ces ambitions.

Cordialement,

Henri Salha
Pascal Simon