



Réponse du Conseil d'Etat à un instrument parlementaire

Question 2026-GC-1

Groupe E, activités déficitaires, quid ?

Auteur :	Savary Daniel
Nombre de cosignataires :	0
Dépôt :	05.01.2026
Développement :	---
Transmission au Conseil d'Etat :	05.01.2026
Réponse du Conseil d'Etat :	03.03.2026

I. Question

Depuis plusieurs mois, des rumeurs persistantes font état de pertes financières importantes de Groupe E en lien avec ses activités de technique et d'infrastructures en concurrence sur le marché, notamment ses activités dans le domaine de la construction.

Ces pertes cumulées atteindraient un montant d'environ 80 millions de francs depuis 2020. Elles proviendraient de la mauvaise gestion de la forte croissance que ce secteur d'activités a connu depuis la réorganisation de l'entreprise, à partir de 2018.

Cette forte croissance aurait été soutenue par l'agressivité concurrentielle exercée par Groupe E et une politique d'acquisition à tout va. Mais la complexification des processus, les difficultés en matière de management et les pertes enregistrées sur d'importants dossiers auraient gravement plombé les résultats.

Malgré cela, il semble que Groupe E poursuive une politique de prix cassés, avec des rabais de près de 40 %, notamment sur un grand chantier du sud fribourgeois.

Je remercie donc le Gouvernement de répondre aux interrogations suivantes :

1. A l'exemple de sociétés similaires, par souci de transparence et, éventuellement, pour faire taire la rumeur, les rapports sectoriels par activités de Groupe E, notamment les résultats opérationnels par secteurs d'activités, ne devraient-ils pas être rendus publics depuis l'exercice 2020 ? Si non, pourquoi ? Si oui, dans quels délais ?
2. Si les pertes conséquentes énoncées plus haut sont avérées, pourquoi le Groupe E ne se sépare-t-il pas de ses activités non stratégiques, de technique et d'infrastructures, génératrices d'importants déficits et de possibles licenciements massifs ?
3. Le Conseil d'administration de Groupe E est responsable de la stratégie de l'entreprise. Aussi, pourquoi semble-t-il persister dans le développement d'activités qui requièrent d'importants investissements en ressources humaines et financières, apparemment à perte, plutôt que de recentrer l'entreprise sur ses activités premières, a priori rentables, soit la production et le transport d'énergie ?

4. Quelle est la part de responsabilité du Conseil d'administration dans ces choix stratégiques et, respectivement, de l'actionnaire majoritaire de l'entreprise, soit l'Etat de Fribourg ?
5. Malgré les déclarations récentes de la direction de Groupe E, il semblerait que la politique de prix cassés perdure sur les grands chantiers, au risque d'entraîner des pertes pour l'entreprise. Qu'en est-il ?
6. Les activités en situation de monopole et les participations de Groupe E à de grands groupes énergétiques devraient le mettre à l'abri d'un éventuel crash financier. Néanmoins, existe-t-il un risque pour l'entreprise, pour l'emploi et pour l'Etat de Fribourg que soient maintenues et développées les activités apparemment non rentables mentionnées plus haut ?

II. Réponse du Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat constate que plusieurs des questions déposées par le député Savary se recoupent avec les problématiques soulevées par les député-e-s Schumacher, Glasson, Ingold, Menoud-Baldi, Fattebert, Berset, Genoud, Schneuwly, Michellod Savio et Pauchard dans le cadre du mandat 2025-GC-136 (Groupe E : Protégeons les intérêts de l'Etat et des citoyens de ce canton). De façon générale et pour les réponses aux questions 1 et 6 du présent instrument parlementaire, le Conseil d'Etat renvoie donc à sa réponse au mandat précité, ainsi qu'à son rapport y relatif. Pour le reste, il répond au député Savary comme suit :

1. *A l'exemple de sociétés similaires, par souci de transparence et, éventuellement, pour faire taire la rumeur, les rapports sectoriels par activités de Groupe E, notamment les résultats opérationnels par secteurs d'activités, ne devraient-ils pas être rendus publics depuis l'exercice 2020 ? Si non, pourquoi ? Si oui, dans quels délais ?*

Groupe E, en accord avec l'organe de révision, ne donne pas le détail des résultats opérationnels, secteur par secteur, année par année, et ce pour des raisons de concurrence. En publiant ces résultats, les concurrents de Groupe E pourraient connaître les niveaux de marge pratiqués, ce qui serait de nature à créer un désavantage concurrentiel. Cela étant et s'agissant spécifiquement des résultats l'ancienne Direction Technique et infrastructures (DTI) de Groupe E (désormais regroupés au sein de Groupe E Tech SA), le Conseil d'Etat renvoie à sa réponse au mandat 2025-GC-136 et à ses rapports y relatif. Le Conseil d'Etat questionnera néanmoins le Conseil d'administration et le réviseur au sujet de la pertinence de ne pas publier les résultats sectoriels.

2. *Si les pertes conséquentes énoncées plus haut sont avérées, pourquoi le Groupe E ne se sépare-t-il pas de ses activités non stratégiques, de technique et d'infrastructures, génératrices d'importants déficits et de possibles licenciements massifs ?*

Les produits et services qui sont ceux de l'ancienne Direction Technique et infrastructures (DTI) de Groupe E (désormais regroupés au sein de Groupe E Tech SA) sont partie intégrante de la stratégie de Groupe E et contribuent significativement à la réalisation de sa mission qui est d'accélérer la transition énergétique. Dans le cadre du réexamen périodique de la stratégie d'entreprise, et en se basant sur la stratégie du propriétaire du mois d'avril 2024, le Conseil d'administration de Groupe E est parvenu à la conclusion que tel était toujours le cas, mais qu'il y avait lieu de réduire le portefeuille de produits, d'apporter des modifications à l'organisation et d'améliorer la gestion opérationnelle et financière de ce domaine d'activités.

Face à l'objectif de garantir une rentabilité pérenne dans les activités de technique et d'infrastructures, le Conseil d'administration a décidé des principales mesures structurelles qui sont les suivantes :

- a) l'arrêt des activités relatives à l'électroménager (2023) ;
- b) Le redimensionnement des activités liées à la fibre optique, avec comme conséquence la fermeture des sociétés S. Roubaty SA et FTH Services SA (2024) ;
- c) La restructuration d'envergure de la Direction Technique et infrastructures, contraint de revoir l'activité de ses succursales dans le Jura bernois, les cantons du Jura, de Neuchâtel, Vaud, Fribourg et du Valais, entraînant la suppression de 188 postes de travail (2025) ;
- d) L'autonomisation des activités de la Direction Technique et infrastructures, dans une perspective de réduction des coûts, d'augmentation de l'agilité et la faculté entrepreneuriale et de pérennisation de la performance de ses activités (2025).

En conséquence des éléments susmentionnés, les activités de technique et infrastructures, recentrées sur des activités historiquement rentables, sont désormais regroupées au sein de la société holding Groupe E Tech SA. Les sociétés de la holding Groupe E Tech SA emploient toujours, malgré le redimensionnement des activités, 1200 personnes et demeure ainsi un employeur majeur de notre canton. Ces mêmes sociétés contribuent également annuellement à la formation d'environ 220 apprentis. Si Groupe E décidait de se retirer de ces marchés, les conséquences seraient considérables pour le tissu économique fribourgeois. Il convient finalement de préciser que les compétences réunies au sein de Groupe E Tech SA permettent d'offrir des solutions qu'aucun autre acteur cantonal n'est à même de proposer. En cas d'arrêt des activités de Groupe E Tech SA, ces marchés partiraient indubitablement à des entreprises extra-cantoniales ou étrangères.

3. Le Conseil d'administration de Groupe E est responsable de la stratégie de l'entreprise. Aussi, pourquoi semble-t-il persister dans le développement d'activités qui requièrent d'importants investissements en ressources humaines et financières, apparemment à perte, plutôt que de recentrer l'entreprise sur ses activités premières, a priori rentables, soit la production et le transport d'énergie ?

Le Conseil d'administration de Groupe E a pris les décisions (voir ci-dessus) pour recentrer les activités de technique et infrastructure sur des modèles d'affaires éprouvés. Ces activités font avant toute chose appel à un savoir-faire et un capital humain fort, mais ne nécessitent pas d'actifs immobilisés lourds, contrairement à la production et à la distribution d'énergie. De ce fait, les investissements prévus entre 2025 et 2034, estimés à 2 milliards de francs s'articulent essentiellement autour de trois piliers visant à la production et distribution d'énergie :

- a) le renforcement et la transformation des réseaux électriques, y compris le déploiement des compteurs intelligents et l'introduction de composants permettant de gérer des flux énergétiques bidirectionnels, pour un montant de l'ordre de 640 millions de francs ;
- b) le maintien et le développement de la production électrique, autant que possible hivernale, au moyen de sources renouvelables et indigènes, et au titre duquel figure notamment le projet Schiffenen – Morat, pour un montant de l'ordre de 507 millions de francs ;
- c) la poursuite du déploiement de chauffages à distance (CAD), pour un montant de 547 millions de francs, dont la plus grande partie sera affectée au CAD du Grand Fribourg.

Ces investissements sont la concrétisation immédiate de la mission de Groupe E qui consiste à mettre à la disposition de la population et des entreprises les infrastructures énergétiques dont elles ont besoin. Les investissements prévus au plan 2025-2034 servent ainsi la poursuite de cette

mission et la réalisation de l'obligation légale de Groupe E de raccorder à son réseau électrique tout consommateur et tout producteur d'électricité, et plus particulièrement les nombreuses installations photovoltaïques, ainsi que d'assurer la sécurité d'approvisionnement en électricité de ses clients.

S'agissant des investissements dans la production et distribution de chaleur, le Conseil d'administration a décidé de recentrer ses efforts d'investissement sur quatre CAD, tous sur la zone de desserte de Groupe E. Une stratégie de désinvestissement de certains CAD hors zone de desserte est actuellement à l'étude.

Il sied de préciser qu'il s'agit-là d'une planification à long terme, qui fait l'objet d'une révision annuelle, eu égard notamment aux capacités pratiques de la réaliser – en particulier au gré de l'obtention des autorisations requises – et des ressources financières à disposition.

4. *Quelle est la part de responsabilité du Conseil d'administration dans ces choix stratégiques et, respectivement, de l'actionnaire majoritaire de l'entreprise, soit l'Etat de Fribourg ?*

Selon le Code des obligations suisse (CO ; RS 101), une société anonyme est constituée de trois organes : l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et l'organe de révision.

Le Conseil d'administration exerce la haute direction et la haute surveillance de la société Groupe E SA (maison-mère) et établit les instructions nécessaires. Dans ce sens, cet organe définit la stratégie de l'entreprise et veille à sa mise en œuvre.

L'Etat de Fribourg, par l'intermédiaire du Conseil d'Etat, exerce les droits de l'actionnaire, qui se matérialisent essentiellement par l'exercice des droits de vote à l'Assemblée générale. Il appartient à celle-ci notamment de nommer et révoquer les membres du conseil d'administration et de l'organe de révision, d'approuver le rapport annuel, les comptes annuels et les comptes consolidés, de déterminer l'emploi du bénéfice au bilan et de donner décharge aux membres du conseil d'administration.

5. *Malgré les déclarations récentes de la direction de Groupe E, il semblerait que la politique de prix cassés perdure sur les grands chantiers, au risque d'entraîner des pertes pour l'entreprise. Qu'en est-il ?*

Groupe E définit clairement ses objectifs de rentabilité, raisonnables et conformes aux marchés, et ne privilégie pas la recherche de volume par une croissance de son chiffre d'affaires. Groupe E reconnaît une gestion défailante de certains grands chantiers ayant conduit par le passé à des pertes importantes. Ceci résulte d'erreurs et ne constitue en aucun cas une démarche volontariste de tarifications des travaux en dessous du prix coûtant et d'une marge raisonnable. En ce sens, il n'existe absolument pas de « politique de prix cassés ».

S'agissant des activités de la Direction technique et infrastructures (DTI), le taux de succès, mesuré par le ratio entre le nombre de commandes par rapport aux nombres d'offres se situe bien en deçà de 50%. Il en résulte que Groupe E perd face à la concurrence plus souvent qu'il ne gagne.

6. *Les activités en situation de monopole et les participations de Groupe E à de grands groupes énergétiques devraient le mettre à l'abri d'un éventuel crash financier. Néanmoins, existe-t-il un risque pour l'entreprise, pour l'emploi et pour l'Etat de Fribourg que soient maintenues et développées les activités apparemment non rentables mentionnées plus haut ?*

Pour la réponse à cette question, le Conseil d'Etat renvoie à sa réponse au mandat 2025-GC-136 et à son rapport y relatif.