

Pour sa 10^{ème} édition, le club Les Echos Débats en partenariat avec Kurt Salmon, Bouygues Telecom Entreprises et les hôtels Pullman, recevait Gérard Mestrallet, Président Directeur Général de GDF Suez, autour du thème : « Les nouvelles géographies de la croissance ».

Henri Gibier, directeur de la rédaction des Echos, et Philippe Escande, éditorialiste, ont ouvert le débat par une présentation de Gérard Mestrallet, son parcours de 30 ans, démarré chez Suez dont il devient Président Directeur Général en 1995 avant d'amorcer une transformation de 15 ans, à travers l'achat de 200 entreprises et six mariages : entre Suez et la Lyonnaise des Eaux, puis avec la Générale de Belgique, Tractebel et Electrabel, GDF et, depuis le 3 février 2011, avec le n°2 mondial de la production électrique indépendante, International Power. Avec un chiffre d'affaires de 80 milliards d'Euros et 200 000 salariés présents sur l'ensemble des continents, GDF Suez, 1^{er} producteur d'électricité mondial, n'est paradoxalement toujours pas parvenu à s'imposer comme exploitant nucléaire en France. Ce rêve peut-il être contraint par les lendemains désenchantés de la catastrophe nucléaire japonaise ? Quels nouveaux moteurs au service d'une union originale entre un électricien belge et un gazier français ?

En premier lieu, Gérard Mestrallet revient sur les conditions de l'édification du Groupe GDF Suez. Il souligne le temps important dans lequel se sont inscrits les développements internationaux, fondés sur les savoir faire d'ingénierie que recouvrent les activités de construction et d'opération d'infrastructures telles que les centrales thermiques et les terminaux méthaniers. Il insiste sur le rôle moteur de la recherche de leadership : en 10 ans, GDF Suez est devenue l'entreprise la plus présente au Moyen Orient, par la construction de 25 000 MW de capacité électrique, complétés des nécessaires facilités de dessalement. L'alliance avec International Power, nouée sur des apports d'actifs, sans consommation de cash, s'est également nourrie de la recherche d'un leadership consolidé. Il formule enfin le postulat qu'il ne peut y avoir de développement international réussi sans un enracinement continu de l'entreprise dans son territoire d'origine.

Gérard Mestrallet avoue avoir une conception biologique de l'entreprise dont la base domestique forme le vivier des talents et des énergies qui permet de dépasser les frontières, dans une

démarche industrielle et humaine. C'est au titre de l'équilibre entre le développement à l'international et l'enracinement que le groupe GDF Suez a investi 14 milliards d'Euros en France et recruté 30 000 personnes (sur 107 000 salariés en France, soit la moitié des effectifs du groupe), au service de projets de terminaux méthaniers, de réseaux gaziers et à travers la plus importante augmentation des capacités électriques nationales : 2 200 MW en 3 ans dont 1 200 MW de cycles combinés et 1 000 MW de technologies renouvelables, essentiellement éoliennes, faisant de GDF Suez le leader de l'éolien français. Dans cette conception dynamique de l'entreprise, Gérard Mestrallet considère que la prise de risques est couverte par l'enracinement, qui permet de présenter un bilan solide. GDF Suez est ainsi la première entreprise à contracter un emprunt de 4,5 milliards d'Euros à 100 ans, avec un Credit Default Swap (CDS) situé entre les CDS des états français et allemands.



Philippe Escande appelle Gérard Mestrallet à éclairer les impacts de la catastrophe japonaise. Cette crise conduit-elle GDF Suez à revoir son intention de devenir exploitant en France ? Peut-elle mettre un terme à la relance nucléaire mondiale ? Gérard Mestrallet formule quatre priorités face à la crise : d'abord stopper la catastrophe, puis prendre le temps de l'analyse des conséquences, conduire les

stress tests sur l'ensemble des centrales européennes, avant d'envisager tout nouveau développement. Il considère qu'il n'est pas raisonnable, en l'état actuel de la catastrophe, de se prononcer sur le temps que prendra la sortie de crise. Il souligne que toute démarche devra être placée sous le sceau de la solidarité des exploitants européens, dans le cadre d'une action concertée à l'échelle internationale. En France, il appelle à distinguer dans le débat deux sujets fondamentaux : l'état du parc français et les ambitions de la filière nucléaire française à l'international.

L'ensemble des centrales nucléaires du parc français seront testées d'ici à la fin 2011, dans le cadre du programme européen qui porte, lui, sur 143 centrales. A cette échéance, chacun verra clair sur les besoins en travaux, les cas de fermeture, et pourra alors mesurer l'impact réel du processus.

Concernant les ambitions de la filière nucléaire française à l'international, Gérard Mestrallet pointe le risque d'un effet d'accumulation sur l'opinion publique.

Regagner la confiance après les crises bancaires, environnementales (marée noire BP aux US) et la catastrophe nucléaire japonaise devra appeler à bien plus que le traditionnel contrat de confiance passé entre l'industrie nucléaire et les français. Il faut envisager une méthode qui permet de poser les vrais enjeux pour les français : le développement du parc nucléaire français a mobilisé pendant 30 ans les principales forces économiques et sociales du pays. Le pays est-il en capacité de renoncer à cet effort alors même qu'il connaît des difficultés ? Les énergies renouvelables peuvent être développées avec un soutien important des autorités. Mais elles présentent également des contraintes techniques comme l'intermittence de la production et ses conséquences sur le pilotage de l'équilibre offre / demande.

Philippe Escande conclut son interview sur la polémique concernant l'exploitation des gaz de schiste et interroge le PDG sur les conséquences environnementales. Gérard Mestrallet, indiquant que c'est la géologie française qui permet d'envisager l'existence de réserves de gaz de schiste, sans que celles-ci puissent être prouvées a priori, estime qu'il est délicat, sans recherche, d'évaluer les risques réels pour l'environnement. Selon lui, il s'agit d'un choix politique : peut-on refermer le dossier du gaz de schiste au prétexte que la France est autonome par le nucléaire ?

En tout état de cause, ne pas vouloir savoir aujourd'hui, c'est prendre le risque de renoncer au progrès technologique dans les trente prochaines années. L'option poursuivie par les Etats-Unis est pragmatique : le marché américain ne pouvant exporter mais seulement importer son gaz, c'est l'augmentation des prix mondiaux tirés par la politique russe qui les a conduits à opérer aussi rapidement leurs réserves de gaz de schiste. La situation française est très différente.

Alors que s'ouvre le débat avec les 165 participants, Nicolas Beytout, PDG du groupe Les Echos, interroge Gérard Mestrallet sur sa perception de l'action de l'Etat français en matière de régulation des prix de l'énergie.

Selon l'invité, le gel des prix de l'énergie ne peut pas être durable. Il envisage deux leviers : la sécurité d'approvisionnement et la compétitivité. C'est l'Etat français qui a obligé l'opérateur à engager des contrats de long terme assurant à la France de ne jamais être à découvert même au temps des crises d'approvisionnement avec la Russie - a contrario du Royaume Uni notamment. Ces contrats de long terme étant indexés sur le pétrole, en baisse depuis deux ans, les pouvoirs publics ont naturellement exigé une renégociation. Celle-ci s'est traduite dans les tarifs au consommateur final par une baisse de 11% en 2009 pour une augmentation globale de 10% sur les trois dernières années.



Ludovic Piacka, Associé responsable de la practice Energy & Utilities chez Kurt Salmon, s'interroge quant à lui sur la nature des leviers accessibles face à la pression sociétale. Gérard Mestrallet prend l'exemple de l'action de GDF Suez au Brésil. Constructeur de grands barrages (comme à Jirau pour 6 milliards de dollars) par appel d'offres de l'état, GDF Suez, conscient de l'impact environnemental et social, a investi 600 millions de dollars dans des programmes sociaux de villes écologiques.

Les différentes interventions ont ensuite permis de couvrir un large spectre d'enjeux : sur les conditions de mise en œuvre de la loi NOME, et du mécanisme d'ARENH en particulier, Gérard Mestrallet a considéré qu'un prix de cession à 35€ / MWh ne pouvait pas être perçu comme un pillage de l'opérateur historique et qu'il convenait de dissocier le prix de cession de la question des investissements qui doivent se traduire dans les tarifs.

Sur les ambitions européennes de leadership dans la lutte contre le changement climatique, Gérard Mestrallet s'est interrogé sur les leviers réellement accessibles à l'Union pour atteindre ses objectifs 3 x 20 à l'horizon 2020. Il a ensuite souligné la mission des métiers de services énergétiques du groupe GDF Suez destinés à accompagner la décroissance de la consommation électrique par des investissements importants dans la recherche d'efficacité énergétique.

A cette occasion, il a réaffirmé les ambitions de GDF Suez en matière d'énergie renouvelables. Outre l'éolien, GDF Suez est leader européen sur la biomasse et mise sur les progrès technologiques en matière de géothermie. Concernant l'avenir du marché électrique, Gérard Mestrallet s'est positionné en partisan du mix énergétique et d'une modernisation du réseau électrique, notamment à travers l'introduction des technologies intelligentes.

Ludovic Piacka

Associé - Energy & Utilities
ludovic.piacka@kurtsalmon.com

Céline Alleaume

Senior Manager - Strategy and Transactions Services
celine.alleaume@kurtsalmon.com