De GDFSUEZ à ENGIE : les dessous d'un changement de nom

Éric Buttazzoni
Délégué syndical central CGT de GDFSuez

L'état-major de GDFSUEZ vient d'annoncer à grand renfort de publicité la nouvelle identité visuelle du groupe : nouveau nom (Engie), nouveau logo, et (presque) nouveau slogan.
Ce nouveau nom, aux consonances clairement anglo-saxonnes, se veut le porteur de la dimension internationale d'une part (nous verrons que cet aspect est très envahissant) et d'une rupture avec le passé (technologique ? juridique ? il y a débat).



La dimension internationale est accrue par la disparition du slogan français (« *être utile aux hommes* ») qui ne figure plus sur le logo où est apposé uniquement le slogan anglais (« *by people for people* »). La direction ne peut être plus claire sur le sens de son action : d'ailleurs, la feuille de route donnée à la nouvelle directrice générale était clairement : « *intensifier l'international voire aller vers de nouvelles fusions* ».

Un tournant : la fin de la fusion est déclarée

Ce changement de nom intervient dans un continuum entamé début 2014.

Février 2014 : affirmation de la nouvelle stratégie : être l'énergéticien de référence sur les marchés à forte croissance et être *leader* de la transition énergétique en Europe. La nouveauté comme nous le verrons ne venait pas du premier terme mais de l'irruption du deuxième que nous discuterons car il porte l'essentiel des préoccupations des salariés du groupe.

Novembre 2014 : après un bras de fer de plusieurs mois, Mestrallet (PDG du groupe depuis sa création en 2008, et ancien PDG du groupe Suez) parvient à se débarrasser de son vice-président et prétendant à sa succession Cirelli (ancien PDG de Gaz de France) et fait nommer Isabelle Kocher (directrice financière de GDFSUEZ, ancienne PDG de la Lyonnaise des Eaux) comme directrice générale déléguée.

Mars 2015 : Isabelle Kocher missionnée en novembre sur cette priorité présente une nouvelle réorganisation (grandes lignes ayant vocation à être mises en œuvre au 1er janvier 2016). À cette occasion, les anciens dirigeants des branches sont mis à la retraite.

Avril 2015 : nouvelle identité visuelle.

Tant par le changement de personnel dirigeant, tant par la fin du principe de co-pilotage du Groupe par un ex-Suez et par un ex-GDF, tant par le changement de nom, cette suite de décisions marque la fin du processus de fusion, ou plus exactement de « *digestion* » de Gaz de France par Suez.

Tout comme il y a vingt ans, la « *fusion* » entre Suez et Lyonnaise avait donné naissance à un groupe « *Suez-Lyonnaise des eaux* », rebaptisé Suez tout court deux ans plus tard (avec l'éjection au passage de Monod par le même Mestrallet).

La différence est qu'aujourd'hui même le nom de Suez a disparu : sans doute du fait que la stratégie s'en éloigne totalement.

La disparition du nom GDF, ex-Gaz de France, n'est pas passée inaperçue et la question se pose de savoir si « *Engie* » est toujours censée être le garant du service public du gaz en France. La question n'est pas nouvelle, elle se pose depuis 20 ans et les premières tentatives de privatisation de l'entreprise publique (1994 avec L. Lefloch-Prigent).

Retour sur la fusion des « *contraires* »

Le groupe GDFSUEZ est né en 2008 de la fusion de Gaz de France et de la *holding* Suez. Les activités des deux groupes étaient alors assez différentes.

Gaz de France, même après transformation en société anonyme (en 2004) et ouverture du capital (en 2005), gardait une activité essentiellement tournée vers le service public de gaz (approvisionnement en gaz - terminaux méthaniers - transport - stockage - distribution - commercialisation), que ce soit en France ou en Europe où l'essentiel des acquisitions portait sur des entreprises d'infrastructures (transport, distribution et parfois stockage de gaz) et de commercialisation (Hongrie, Roumanie, Slovaquie, Italie, Allemagne). En France, l'entreprise avait créé Cofathec pour se placer sur le secteur du service.

Chez Suez, la partie énergétique était surtout constituée d'Electrabel, producteur d'électricité et fournisseur de gaz au Benelux ; l'essentiel de l'activité du groupe était hors énergie au sens strict : services climatiques et thermiques (Elyo, Ineo, Axima), services industriels (Endel), eau (Lyonnaise) et propreté (SITA). Le développement international portait surtout sur des moyens de production d'électricité à grosse rentabilité mais pas du tout sur l'aval (clientèle…).

Les stratégies étaient donc très différentes.

Face à la déception du marché français, Mestrallet oriente tout à l'international

Les deux premières années de la fusion ont été consacrées à réaliser la fusion elle-même (organisation du groupe, siège, fusion de Cofathec et de Elyo…).

Durant cette période (2008-2010), le groupe vise à s'implanter en France comme électricien. Le *lobbying* d'EDF et les prises de position politiques de Sarkozy vont conduire à exclure d'emblée Electrabel de toute perspective dans le nucléaire en France. Quant à la production thermique à partir de gaz, l'évolution rapide du marché de l'électricité (surplus de production éolien, concurrence du charbon) va pousser à la fermeture de presque toutes les centrales à gaz de GDFSUEZ.

Très vite, sans doute accélérée par les déboires en France, la stratégie réelle du nouveau groupe apparaît : se développer à l'international, dans les pays émergents.

Pour cela, il a à sa disposition les ressources financières de Gaz de France récupérées à la fusion. En effet, la direction de Gaz de France n'avait eu comme objectif premier depuis le milieu des années 1990 que de se désendetter au maximum pour que l'entreprise soit privatisable. Son taux d'endettement (dettes sur capitaux propres) à la veille de la fusion était de 14 %, ce qui est totalement absurde (maximum pour un groupe privé standard environ 50 %, pour un groupe de services publics 100 %) : les usagers ont payé cher ce désendettement à marche forcée et pas seulement en argent. On se rappelle que le ralentissement imposé en 94 au programme de remplacement des canalisations en fontes (dangereuses car cassantes) a été imposé par le DG d'alors, Pierre Gadonneix, au nom de la limitation des investissements pour le désendettement : alors que ces fontes devaient être remplacées avant l'année 2000, plusieurs explosions meurtrières se produiront dans la première moitié des années 2000, en particulier à Mulhouse en décembre 2004. Il faudra un texte du gouvernement pour imposer l'éradication de ces fontes avant 2007.

Après 2008 et Gaz de France, 2010 et International Power

Mais les ressources accumulées par Gaz de France ne suffisent pas. En mobilisant les ressources pour le seul international, la direction du groupe donne comme seul objectif aux activités européennes d'augmenter la rentabilité des entités. Celles qui ne peuvent pas suivre, il faut les vendre. L'Europe (90 % des effectifs du groupe) et la France (50 % des effectifs du groupe) se retrouvent sans perspectives de développement.

Tous les regards sont tournés vers l'Asie et l'Amérique du Sud. Et, ce qui était en préparation – dans le plus grand secret – se réalise : une deuxième fusion, en 2011, avec International Power, producteur d'électricité thermique classique très implanté sur tous les continents, en particulier américain et asiatique. Cette fusion (réalisée en deux fois) coûte au total 20 milliards d'euros plombant la situation financière du groupe (l'endettement passe de 46 % à 62 % des capitaux propres).

Pour payer IP et réduire cet endettement qui dépasse la norme, il s'ensuit un plan d'austérité et de cessions d'activités de grande ampleur.

Un programme d'austérité sans limite

Les incertitudes sur le positionnement du groupe, les difficultés sur le marché historique où s'exerce l'essentiel de l'activité (difficultés du marché de l'électricité, problème de l'inversion des courbes de prix gaz long terme-court terme), le rachat à prix très élevé d'International Power, ont plombé la confiance des actionnaires : l'action, qui a connu un pic autour de 40 euros durant le projet de fusion, est aujourd'hui autour de 18 à 20 euros.

Cela conduit la direction a toujours plus d'économies, pour produire plus de résultat pour distribuer plus de dividendes censés permettre de reconquérir la confiance des actionnaires. Le taux de distribution est supérieur à 100 % du résultat – c'est encore vrai cette année (résultat 2014). L'année 2013, le dividende a été de 3,6 milliards d'euros pour un résultat de -9 milliards d'euros.

Tout cela pèse sur le personnel, sur les effectifs, sur les salaires, sur les conditions de travail et sur les investissements nécessaires. Le plan d'économie dit « *Perform* » est le seul domaine où les objectifs sont dépassés et, à chaque fin d'année, il est réévalué : parti pour économiser 3,5 milliards par an à l'horizon 2015, le plan vise maintenant près de 5 milliards. Les effectifs européens baissent de 3 000 emplois entre fin 2012 et mai 2014. La seule maison mère devrait perdre 2 000 emplois sur 7 000 entre 2013 et 2016 si les plans prévus sont appliqués.

Le périmètre historique est considéré – selon le jargon des analystes stratégiques bien connus du BCG – comme « *une vache à lait* », activités matures censées avoir perdu toute dynamique de développement mais encore fortement rentables, permettant de financer de nouvelles activités.

Cette vision de l'énergie et des services énergétiques en Europe est erronée.

Ancien monde, nouveau monde : pas de rupture, une complémentarité…

Après avoir finalisé la fusion avec IP en 2012, Mestrallet annonce en février 2014 : « *On ne peut pas s'accrocher au monde ancien et à l'héritage des monopoles. Le monde ancien je le déprécie. Je veux changer la culture de l'entreprise et investir dans le monde nouveau, qui passe par notre implication dans la transition énergétique en Europe et l'accélération de notre développement dans les pays à forte croissance.* » (interview dans *Le Monde*)

Cette déclaration qui mélange beaucoup de choses a eu le don de hérisser tous les salariés tant du vieux monde du monopole (les gaziers) que du vieux monde géographique (l'Europe). Elle portait cependant en elle une avancée : la stratégie était – au moins en affichage – modifiée puisqu'à côté du développement dans les pays émergents était (enfin !) affiché un développement en Europe autour de la transition énergétique.

Ce n'était pas une nouveauté pour les représentants CGT en CEE, CCE, comité de groupe qui pointaient inlassablement l'absurdité d'une stratégie uniquement internationale qui niait l'avenir des activités de 90 % du personnel du groupe (Europe), logique mortifère à l'heure où les enjeux énergétiques demandaient des actions sur notre continent et notre pays.

Pour quel développement industriel ?

Reste à régler deux questions :
1. Comment coordonner cette deuxième dimension avec l'activité « *classique* » ?
2. Comment la rendre concrète par des investissements tant humains qu'industriels ?

Car le vieux monde n'est pas mort. Preuve en est d'ailleurs donnée par le groupe lui-même : l'essentiel des investissements fait dans les pays émergents porte sur des usines électriques thermiques classiques (gaz, charbon) et, s'il y a apport de technologies modernes, cela n'en reste pas moins du « *vieux monde* ».

L'idée qui a été avancée par la CGT est donc au contraire de construire le futur sur la connaissance et l'expérience du personnel, de capitaliser sur les connaissances, les expertises, la maîtrise des technologies et les qualifications des salarié-e-s du groupe pour développer de nouvelles technologies tout en assurant les métiers actuels – tant dans l'énergie pure que dans les services énergétiques.

Car il y a cohabitation et renforcement mutuel des activités classiques et des activités nouvelles, et non rupture. La CGT a depuis plusieurs années pointé le besoin de se saisir des enjeux de la transition énergétique pour développer de nouvelles formes d'énergie, de technologies et de services de nature à apporter progrès technique et environnemental mais aussi social (efficacité énergétique en particulier).

Cette évolution ne doit pas être opposée aux métiers d'aujourd'hui qui seront toujours nécessaires : comment assurer la continuité de service sans centrales thermiques, sans stockages de gaz, sans réseaux ? Comment promouvoir les techniques du futur si on ne maîtrise pas déjà les techniques d'aujourd'hui ?

Les apprentis sorciers des énergies renouvelables s'appuient en réalité sur le filet de sécurité apporté par EDF et Gaz de France : en cas de pépin, en cas d'interruption de la continuité de fourniture, c'est le « *vieux monde* » qui prend la relève avec ses infrastructures, attaquées pourtant de toutes parts.

Une entreprise énergétique virtuelle ?

Et c'est là que ça coince ; bien qu'il y ait des projets (biogaz, hydrogène, développement du Gaz Naturel Carburant mais aussi du Gaz Naturel Liquéfié carburant, hydraulique, éolien en mer, hydrolien), la conception de la direction du groupe – supputée car elle ne s'étend pas beaucoup sur le détail – serait plutôt d'être un architecte en utilisant l'innovation et les investissements des autres entreprises (équipementiers comme Areva, Alsthom…) ou des clients qui veulent économiser de l'énergie : en clair une activité d'expertise pour des investissements faits par les autres.

L'objectif non dit reste de conserver la priorité des ressources au développement international. Dans les pays émergents, il y a de la place et des taux de rentabilité à deux chiffres ; sur la transition énergétique, il y a de l'incertitude, beaucoup de concurrence et une rentabilité pas très élevée (si on ne compte que l'aval car, par contre, si on ajoute les marges d'approvisionnement et des différentes infrastructures, le groupe est très loin d'être perdant).



Le groupe veut donc être économe de moyens en ce qui concerne la transition énergétique. On retrouve la vieille conception de l'entreprise sans usine qui a tellement bien fonctionné pour Alcatel. Comment piloter des activités dont on ne maîtriserait plus – avec le temps – le savoir-faire puisqu'on s'en serait débarrassé ?

C'est l'avenir des activités de production, d'infrastructures, de nouvelles ENR, de services qui est posé, et des salariés de ces activités.

Des activités historiques mises à mal

À la recherche, qui devrait connaître un renouveau avec tous les thèmes de la transition énergétique, les effectifs diminuent en moyenne de 5 à 7 % par an… et l'innovation ne relève plus de la direction recherche mais de la direction de la communication-marketing !

Au transport Gaz (filiale GRT gaz), les charges de personnel ont diminué en 2014 en valeur absolue. Au niveau des investissements, les programmes sont encouragés par le groupe dans la mesure où la CRE leur attribue des taux de rémunération privilégiés pour cause de mise en place du grand marché français. Ces recettes seront sûres… pour autant que l'augmentation des tarifs par kWh transporté n'augmente pas de façon inquiétante. Sinon cette rentabilité devra être récupérée… sur les dépenses d'exploitation et donc sur le personnel.

Aux terminaux méthaniers (réception de gaz transporté par bateaux – filiale « *Elengy* »), les 3 dernières années ont été marquées par l'envoi quasi systématique des cargaisons de GNL vers l'Asie en raison des prix beaucoup plus élevés (croissance chinoise, substitution au nucléaire au Japon). Les terminaux ont donc très peu fonctionné même si leurs recettes étaient garanties par des contrats de long terme. La direction n'a pas attendu pour faire des économies et revu le dimensionnement par 2 fois à la baisse supprimant près de 10 % des effectifs. En 2015, la chute du prix du pétrole et la baisse de la demande a fortement fait chuter le prix du gaz asiatique, remettant du coup les méthaniers sur la route de l'Europe. À long terme, les prévisions visent une progression de l'approvisionnement européen par du GNL. Le retour du GNL et ses nouveaux usages pourraient recréer les emplois perdus dans les terminaux français, tant sur Fos que Montoir… et permettraient à la France de retrouver une sécurité d'approvisionnement.

Pour les stockages de gaz (filiale « *Storengy* »), la période a été très inquiétante. Les achats de capacités (contrairement au transport et aux terminaux) se font par année. Or, la relative surcapacité gazière (due surtout à la crise) a lissé les tarifs sur l'année, rendant moins intéressant financièrement de le stocker : les fournisseurs n'ont donc pas pris les capacités correspondant à leur clientèle… Ce qui est entré directement en contradiction avec la sécurité d'approvisionnement qui elle ne peut se faire sans les stockages.

Le calcul financier a encore frappé et la direction de Storengy a décidé de fermer trois stockages dont celui de Saint-Clair-sur-Epte, en exploitation avec du personnel. Malgré les actions du personnel et les efforts de la CGT tant auprès du Groupe que des pouvoirs publics, la fermeture a eu lieu début 2014. Six mois après, le relatif retournement de la conjoncture (activité économique, peur de la crise ukrainienne) relançait la valorisation du gaz d'hiver entraînant des achats de capacités en presque totalité : si Saint-Clair était resté en activité, il aurait été rempli. Or, il faut savoir que les stockages de gaz sont des structures géologiques qui se détériorent si elles ne sont pas utilisées. Ce stockage qui aurait pu fonctionner encore longtemps est perdu définitivement, et cela pour seulement quelques mois d'incertitudes de marché. Exemple édifiant de la gabegie du marché.

Les représentants CGT de Storengy ne sont pas restés sur cet échec et ont poussé auprès des pouvoirs publics la question de la sécurité d'approvisionnement qui a débouché sur un arrêté, rendant plus contraignante l'obligation de stocker et donc conduisant à un remplissage plus important des stockages.

Pour la distribution (filiale « *GrDF* »), si la loi a pérennisé l'existence d'un service commun entre EDF et GDFSUEZ, les réorganisations permanentes l'ont vidé de la quasi-totalité de ses activités mixtes. La politique industrielle est désormais soumise aux attendus financiers de l'unique actionnaire de GrDF. De fait tous les investissements sont soumis au dicktat de la productivité, qu'il s'agisse de sécurité publique ou de développement.

Où est le service public du gaz ?

Au final, la direction du groupe se réjouit de l'existence de ces infrastructures. Mais est-ce pour être au service du public et de la collectivité ? est ce pour assurer une fourniture continue et de qualité et à un juste prix ? Ou bien est-ce plutôt parce que ces activités relativement stables fonctionnent comme un placement sans risque : des revenus réguliers, garantis et importants et – si le besoin s'en fait sentir – des actifs vendables rapidement pour payer des acquisitions ailleurs, voire pour réaliser une nouvelle fusion ?

La priorité n'est donc plus au service public avec ses obligations (continuité de la fourniture, qualité du service). Ainsi, l'absence de remplissage des stockages et d'arrivée de méthaniers durant l'hiver 2013-2014 aurait pu coûter très cher aux usagers (coupure majeure) si le climat s'en était mêlé (heureusement il a fait très doux).

Le bilan de la fusion, des orientations du groupe Engie (ex-GDFSUEZ) et du pilotage financier est lourd : réduction drastique des moyens humains, austérité, limitation des investissements, choix d'arrêt d'installations nécessaires au service public, et surtout point d'interrogation concernant l'avenir.

Pour l'instant, le groupe n'a cependant pas sabordé son périmètre historique (à l'instar de son concurrent allemand E-ON). Il appartient aux contre-pouvoirs, citoyens, élus, salariés, de faire en sorte d'imposer une cohérence qui soit vraiment industrielle et qui réponde aux nombreux besoins sociaux et environnementaux. La CGT pour sa part défend l'idée d'un pôle public de l'énergie qui aurait des pouvoirs lui permettant de piloter les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, de l'énergie afin que restent garantis un service public de l'énergie et un mix énergétique utilisant les énergies les plus adaptées. ■