

Global Energy Management Solutions

Contrairement aux sociétés de négoce adossées à des groupes industriels, Global Energy Management Solutions (GEM, la dénomination de l'entité en charge des activités de négoce du groupe Engie) n'est pas une filiale à 100 %, mais une « business unit d'un groupe industriel. » Ce point mérite d'être explicité, car il induit que GEM est plus impliqué dans la vie économique d'Engie que ne le sont les filiales de trading de Shell, BP, TotalEnergies ou EDF.

Quelques rappels historiques ne sont pas inutiles.

Né en 1946, Gaz de France (GDF) était un monopole, plus précisément un établissement public à caractère industriel et commercial. Il résultait de la nationalisation de toutes les compagnies gazières françaises. Ce monopole était intégré, car il regroupait la production, l'importation, le transport, le stockage et la commercialisation du gaz.

GDF a été bousculé par l'ouverture à la concurrence exigée par la Commission européenne. Cette ouverture s'est faite en trois temps sous la pression de deux directives européennes. La première (publiée le 22 juin 1998) ouvrait à la concurrence le marché du gaz pour les grands sites industriels. La seconde directive (publiée le 16 juin 2004) l'ouvrait à l'ensemble des clients professionnels à compter du 1^{er} juillet 2004 et à l'ensemble des clients résidentiels à compter du 1^{er} juillet 2007. Pour parachever cette évolution, la loi du 9 août 2004 votée par le Parlement français a modifié le statut juridique de GDF en en faisant une société anonyme, avec la possibilité pour l'Etat d'ouvrir son capital à des investisseurs privés, ce qu'il fit, sous contrainte pour l'Etat de ne pas descendre au-dessous de 70 % du capital. *In fine*, GDF fut introduit en bourse le 7 juillet 2005.

A compter de cette date, l'ancien monopole n'a cessé d'évoluer. La fusion avec Suez fut la première étape de cette évolution. Elle a donné naissance à GDF Suez le 17 juillet 2008, un géant de l'énergie dont le premier actionnaire était l'Etat français avec 35,6 % du capital. La première cotation en bourse de GDF Suez fut enregistrée le 22 juillet 2008.

Suez était une société qui avait une longue histoire. Son origine remontait à la création en 1858 de la Compagnie du canal de Suez par Ferdinand de Lesseps. La compagnie financière de Suez (sa dernière dénomination) avait fusionné en 1997 avec la Lyonnaise des Eaux pour donner naissance à Suez Lyonnaise des Eaux, une dénomination simplifiée en 2001 pour celle de Suez.

En août 2010, au terme d'une nouvelle opération financière très élaborée (pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué ?) GDF Suez absorbait 70 % du capital d'International Power, une importante société britannique produisant de l'électricité, essentiellement à partir du gaz (une très belle prise, car les activités d'International Power étaient géographiquement complémentaires, mais fondamentalement identiques, à celles du Groupe français). L'opération définitivement bouclée, GDF Suez devenait le deuxième producteur mondial d'électricité derrière EDF.

En avril 2015, GDF Suez abandonne sa dénomination pour celle d'Engie.

En mai 2016, Isabelle Kocher prend la direction générale d'Engie.

En février 2018, J.P. Clamadieu est choisi pour présider le conseil d'administration d'Engie et remplacer Gérard Mestrallet en mai 2018. Les relations entre le Président et la Directrice générale n'étant pas excellentes, Isabelle Kocher quitte Engie. Elle est alors remplacée par Catherine MacGregor.

Revenons aux activités de négoce d'Engie.

L'origine de Global Energy Management Solutions (GEM) remonte à l'annonce (faite le 28 avril 2011) de la création de GDF Suez Trading, une société qui est devenue opérationnelle le 2 mai 2011. Création, sans aucun doute, mais GDF et Suez avaient l'un et l'autre une bonne expérience du négoce de l'énergie grâce à Gaselys et Electrabel Trading.

Créée en mars 2001, Gaselys était une coentreprise entre GDF Suez (un énergéticien) et Société Générale (une banque), les deux partenaires possédant respectivement 51 et 49 % d'un capital de 300 millions d'euros, GDF Suez s'étant réservé le bénéfice d'une option lui donnant le droit d'acquérir les 49 % de Société Générale. Cette joint-venture de 200 personnes localisée à Paris exerçait une activité de trading à l'échelle européenne, pour l'essentiel dans le gaz et, accessoirement, l'électricité. Gaselys était la traduction juridique d'un partenariat initié en 1999 entre Gaz de France et Société Générale. GDF Suez ayant exercé son option qui venait à échéance en mai 2010, la joint-venture fut dissoute en septembre 2010. Les 49 % de Société Générale furent rachetés pour 302 millions d'euros.

Par l'intermédiaire d'Electrabel, sa filiale belge, le groupe Suez avait une entité de 300 personnes localisée à Bruxelles (Electrabel Trading). Elle était particulièrement active dans le négoce de l'électricité. Les activités d'Electrabel Trading allaient cependant bien au-delà du négoce. Cette entité gérait le portefeuille d'actifs industriels et logistiques du groupe Electrabel,

procédait à l'acquisition des centrales produisant de l'électricité et déterminait au jour le jour le niveau de leur activité en fonction de la situation du marché de l'électricité. Electrabel Trading préfigurait le rôle de nombreuses entités en charge du négoce (au sens large du terme) aujourd'hui adossées à des groupes industriels.

Il y avait nécessairement des doublons dans les activités d'Electrabel Trading et de Gaselys. Pendant un an GDF Suez s'est interrogé sur les avantages et les inconvénients de fusionner les deux entités de négoce ou de laisser les choses en l'état. Finalement, la décision fut prise de les regrouper.

Annoncé le 28 avril 2011, le regroupement de Gaselys et d'Electrabel Trading a donné naissance à GDF Suez Trading, une filiale contrôlée à 100 % par GDF Suez, ce qui impliquait une rationalisation de leurs activités (ce qui est souvent très douloureux) et une harmonisation des systèmes d'information (ce qui est plus facile à mettre en œuvre, car ils doivent être fréquemment actualisés). Pierre Chareyre en fut le premier directeur général. La création de GDF Suez Trading s'est accompagnée d'une augmentation de capital. Ses fonds propres sont passés de 300 millions à un milliard d'euros. Elle est opérationnelle depuis le 2 mai 2011.

GDF Suez Trading opérait sur les marchés du gaz, de l'électricité, du pétrole, du charbon et du CO2. Elle le faisait pour le compte des entités de GDF Suez, pour celui des clients du groupe et pour le compte d'opérateurs extérieurs à GDF Suez. L'activité de négoce pour le compte de tiers fut facilitée par le statut de Prestataire de services d'investissement dont GDF Suez Trading avait hérité de Gaselys. En mars 2001, en effet, les initiateurs de cette coentreprise avaient eu la sagesse de demander un statut bancaire (et de faire le nécessaire pour l'obtenir). GDF Suez Trading (et par la suite la filiale de négoce d'Engie) fut de ce fait supervisée par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et par l'autorité belge qui contrôle le secteur financier (Financial Services and Markets Authority-FSMA). Elle devait (et doit, aujourd'hui) respecter les exigences imposées par le régulateur bancaire : mesure et contrôle des risques, audit, compliance, conformité, contrôle interne, transparence, adéquation des fonds propres au montant des engagements (capital adequacy directive), etc. Ces règles sont contraignantes et coûteuses, mais elles constituent pour les clients de la société de négoce (et pour sa maison mère) un gage de sécurité, car les régulateurs bancaires sont très exigeants en matière de contrôle des risques.

A notre connaissance, Global Energy Management Solutions (grâce à Gaselys) est le seul négociant adossé à un groupe industriel à bénéficier de ce statut. Pour avoir le droit de

vendre des services financiers à leurs clients, les filiales de négoce des autres groupes industriels doivent créer une entité dédiée qui est soumise au contrôle du régulateur. Dans le cas de la filiale de négoce d'Engie, c'est toute l'entité qui est soumise aux exigences de l'ACPR.

A sa création, GDF Suez Trading comptait 350 employés dont 110 en front office (traders et vendeurs). Elle disposait de deux salles de marché : l'une à Paris, l'autre à Bruxelles. La troisième fut ouverte à Singapour en juin 2012 et la quatrième à Rome en janvier 2014.

Avec le changement de nom de sa maison mère, GDF Suez Trading fut renommée Engie Global Markets en mars 2016. A cette date, elle regroupait 400 employés, et ses capitaux propres atteignaient 1,4 milliard d'euros. Elle opérait principalement sur le gaz naturel, le GNL, l'électricité, le charbon le pétrole et le carbone.

Peu de temps après, et conséquence d'une nouvelle réorganisation, les activités d'Engie Global Markets sont devenues une « business unit » d'Engie. Elles sont renommées Global Energy Management Solutions (GEM). Pour être tout à fait précis, la dernière version semble être Global Energy Management Solutions & Sales (la dénomination évoluée, mais le sigle semble être confirmé).

GEM est une entité à vocation mondiale. En 2021, elle commercialisait et négociait annuellement 16 000 TWH d'énergie (gaz, électricité) et 7 150 MW d'énergie renouvelable. Le quartier général est à Paris. 16 bureaux sont implantés dans le monde. Les 8 plus importants (Bruxelles, Bucarest, Houston, Londres, Madrid, Paris, Rome et Singapour) sont dotés d'une plateforme de trading. Les autres sont localisés à Berlin, Cologne, Kiev, Melbourne, Mexico City, Moscou, Prague et Varsovie. GEM et ses 3 300 employés (les chiffres varient de 1 400 à 3 300 selon les sources ; il s'agit de sources Engie !!) sont opérationnels dans une cinquantaine de pays en Europe, en Amérique et en Asie. Par l'entremise des bureaux de Houston et de Singapour, les opérateurs et les traders de GEM peuvent intervenir sur les marchés 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

GEM travaille, bien évidemment, pour Engie, mais elle le fait également pour le compte d'« entités » qui sont indépendantes d'Engie. Elle est en contact avec 800 clients (B to B) : producteurs d'énergie, géants énergétiques, développeurs d'actifs produisant des énergies renouvelables, entreprises industrielles (publiques et privées), institutions publiques, prosommateurs (« Dans le domaine de l'énergie, un prosommateur, souvent appelé *prosumer*, désigne un utilisateur du réseau de distribution basse tension disposant d'une installation de production d'électricité décentralisée susceptible d'injecter et de prélever de l'électricité au

réseau sur le même point de raccordement » Wikipedia), entités administratives décentralisées (un département, pour donner un exemple), fonds d'investissement, acteurs financiers, sociétés de négoce, etc. GEM est un intermédiaire entre ses clients et les marchés de l'énergie.

Que fait Global Energy Management ? Cinq activités sont à retenir. Elles sont autant de domaines d'expertise.

- GEM approvisionne Engie et fait du négoce au sens strict du terme. Elle achète et vend du gaz naturel, du GNL, de l'électricité, des énergies renouvelables, de la biomasse, etc. « GEM importe 50 % du gaz consommé en France pour les particuliers, les entreprises, les industries et certains services publics essentiels comme les hôpitaux. » (Edouard Vuatrin, l'un des dirigeants de GEM).
- GEM gère les actifs énergétiques d'Engie et ceux de ses clients (actifs produisant de l'électricité ou du gaz). Elle ne possède pas ces actifs. Ils sont la propriété d'Engie et des clients de GEM (qui sont des clients d'Engie dans la mesure où GEM est une « business unit » d'Engie). La contribution de GEM est de mettre en place des procédures ou des « modèles » personnalisés de manière à :
 - optimiser la commercialisation de la production de ces actifs,
 - mettre en place des offtakes en faveur des producteurs d'énergie (mais cela peut être également en faveur des acheteurs d'énergie),
 - améliorer la flexibilité des actifs industriels,
 - maximiser la valeur des actifs industriels produisant de l'énergie.
- GEM gère les risques de prix associés aux différentes énergies (et éventuellement les risques financiers) auxquels Engie et ses clients sont exposés. Elle le fait par la mise en place de stratégies de couverture adaptées aux besoins de chacun.
- GEM facilite l'accès de ses clients aux différents marchés de l'énergie en leur proposant des solutions structurées et personnalisées.
- GEM permet à ses clients d'accéder à des énergies renouvelables. Le power purchase agreement (PPA) est l'instrument privilégié utilisé pour ce faire. Un PPA est un contrat à long terme par lequel un vendeur d'électricité (GEM pour donner un exemple) s'engage à livrer à un acheteur (une grande entreprise industrielle, une collectivité locale, pour

prendre deux exemples) une certaine quantité d'énergie (de l'électricité décarbonée) à un prix fixe déterminé lors de la signature du PPA. Le contrat peut avoir une durée de 10, 15, 25 ans et plus. Le prix est généralement fixe, mais il peut être indexé à une référence d'inflation acceptée par les deux parties. Le PPA a deux avantages principaux.

- Il garantit au producteur une visibilité et un prix à long terme qui assure la rentabilité de son investissement.
- Il garantit au consommateur un approvisionnement sur longue période à un coût prévisible et stable.

Les PPA sont apparus sous ce nom au début des années 2010, mais en dehors du nom, il n'y a aucune nouveauté par rapport aux offtakes utilisés de tout temps par les négociants de matières premières. Conservons cependant le terme PPA.

Par l'intermédiaire d'Engie, GEM produit de l'électricité verte, mais pas suffisamment pour satisfaire les demandes des acheteurs d'énergie décarbonée. Pour y remédier, GEM se procure de l'électricité par le recours à des PPA fournisseur qui vont lui permettre de s'approvisionner sur longue durée auprès de producteurs à un prix déterminé lors de la signature du PPA afin de vendre cette énergie décarbonée à des entreprises industrielles ou à des collectivités locales.

- GEM vend des services liés à la transition énergétique pour permettre à ses clients d'atteindre les objectifs environnementaux (climatiques et énergétiques) qu'ils se sont donnés, pour les aider à réduire leur empreinte carbone, pour leur assurer, quand ils sont producteurs d'énergie verte, des revenus stables à long terme. De manière générale, GEM propose des solutions aux problèmes de ses clients et met l'accent sur la transformation digitale de ses clients.

Il serait très intéressant d'avoir les résultats financiers de GEM pour les comparer à ceux des grandes sociétés de négoce indépendantes ou adossées à des groupes industriels. Dans les rapports financiers annuels d'Engie, ces résultats semblent être recensés (ou inclus) dans l'activité « Energy solutions. » Ils sont peu développés et l'activité de négoce *stricto sensu* n'est pas spécialement mise en lumière (A sa décharge, Engie n'est pas la seule société à ne pas publier ce type d'information).

Chiffre d'affaires d'Engie

- 2020 : 44 306 millions d'euros,
- 2021 : 57 866 millions d'euros,

Chiffre d'affaires d'Energy Solutions

- 2020 : 8 840 millions d'euros,
- 2021 : 9 940 millions d'euros,

Ebitda d'Engie

- 2020 : 8 908 millions d'euros,
- 2021 : 10 563 millions d'euros,

Ebitda d'Energy Solutions

- 2020 : 738 millions d'euros,
- 2021 : 799 millions d'euros,

Ebit d'Engie

- 2020 : 4 493 millions d'euros,
- 2021 : 6 145 millions d'euros,

Ebit d'Energy Solutions

- 2020 : 305 millions d'euros,
- 2021 : 366 millions d'euros,

Energy Risk Commodity Ranking

Engie et GEM n'hésitent pas à mettre en avant les « awards » et « récompenses » accordés par des revues spécialisées ou des « institutions » reconnues dans le monde du négoce des matières premières. Ces awards et/ou rankings sont généralement accordés ou établis sur la base d'enquêtes effectuées parmi les concurrents des bénéficiaires. Ces classements n'ont pas la rigueur d'une enquête statistique, mais ils fournissent une image à un moment donné. La

répétition dans le temps des résultats obtenus est une indication de la place du bénéficiaire dans l'univers des matières premières.

Best overall commodities dealer

- 2016 Ranking : 10
- 2017 Ranking : 7
- 2019 Ranking : 9
- 2020 Ranking : 3
- 2021 Ranking : 2
- 2022 Ranking : 4

Best overall energy dealer

- 2016 Ranking : 6
- 2017 Ranking : 2
- 2018 Ranking : 6
- 2019 Ranking : 9
- 2020 Ranking : 1
- 2021 Ranking : 1
- 2022 Ranking : 2

Oil

- 2017 Ranking : 9
- 2019 Ranking : 7
- 2020 Ranking : 1
- 2021 Ranking : 3
- 2022 Ranking : 2

Natural gas

- 2016 Ranking : 4
- 2017 Ranking : 2
- 2018 Ranking : 3
- 2019 Ranking : 5
- 2020 Ranking : 1
- 2021 Ranking : 1
- 2022 Ranking : 2

Natural gas France

- 2021 Ranking : 1
- 2022 Ranking : 1

Natural gas Germany

- 2021 Ranking : 2
- 2022 Ranking : 1

Natural gas Netherlands

- 2020 Ranking : 1
- 2021 Ranking : 1
- 2022 Ranking : 1

Natural gas Italy

- 2020 Ranking : 2
- 2021 Ranking : 1
- 2022 Ranking : 1

Natural gas United Kingdom

- 2021 Ranking : 2
- 2022 Ranking : 2

Power

- 2017 Ranking : 3
- 2018 Ranking : 2
- 2020 Ranking : 3
- 2021 Ranking : 1
- 2022 Ranking : 1

Power France

- 2020 Ranking : 1
- 2021 Ranking : 1
- 2022 Ranking : 1

Power Germany

- 2020 Ranking : 2
- 2021 Ranking : 1
- 2022 Ranking : 1

Power Belgique

- 2020 Ranking : 1
- 2021 Ranking : 1
- 2022 Ranking : 1

Power Italy

- 2021 Ranking : 2
- 2022 Ranking : 1

Power United Kingdom

- 2020 Ranking : 2
- 2021 Ranking : 2
- 2022 Ranking : 2

Sources documentaires

Engie, Site Internet, Rapport annuel.

Global Energy Management Solutions, Site Internet.

Grasland E., « Le groupe [GDF Suez] s'interroge sur l'organisation de son trading, » *Les Echos*, 14 avril, 2009.

Grasland E., « GDF Suez et Société Générale scindent leur trading, » *Les Echos*, 14 mai 2010.

Madelin Th., Conesa E., « GDF conclut son projet de fusion avec le britannique International Power, » *Les Echos*, 10 août 2010.

Renard-Gourdon Fl., « De GDF Suez à Engie, retour sur dix années mouvementées, *Les Echos*, 17 février 2018.