

SEMINAIRE DE GLOBALISATION

FUSION SUEZ ET GAZ DE FRANCE :
LA NAISSANCE D'UN LEADER MONDIAL
DE L'ENERGIE



**Clement GAUTIER
Camille GAUTHIER
Julie GAUDRON
Virginie GAY
Nicolas GERAUD
Albertine GIRARD**

Professeur : Michel-Henry BOUCHET

Année 2007/2008

SOMMAIRE

Introduction.....	3
1. Contexte – Analyse des risques et opportunités – Présentation de la problématique.....	4
1.1 Suez	
1.2 GDF	
1.3 La fusion	
1.4 Risques et opportunités	
2. Options et choix stratégiques.....	13
2.1 Analyse des options	
2.1.1 Première option possible : faire fusionner Gaz de France avec la Sonatrach	
2.1.2 Deuxième option possible : faire fusionner Gaz de France avec EDF	
2.1.3 Troisième option possible : faire fusionner Gaz de France avec Gazprom	
2.2 Analyse des choix stratégiques	
2.2.1 Rappel des stratégies antérieures à la fusion	
2.2.2 Les choix stratégiques de la fusion	
3. Moyens et conséquences de la fusion.....	20
3.1 Les moyens	
3.1.1 Atoutes forces de GDF et Suez	
3.1.2 Cession de l'activité « environnement »	
3.1.3 Moyens financiers	
3.2 Les conséquences de la fusion GDF Suez	
3.2.1 Les conséquences à l'étranger	
3.2.2 Les conséquences envisagées de la fusion par les partisans et les non-partisans	
3.2.3 Les conséquences pour ce nouveau groupe et les parties prenantes	
Conclusion.....	27
Sources.....	28

INTRODUCTION

Courant 2008, la fusion entre les 2 grands groupes énergétiques GDF et Suez devrait être finalisée donnant naissance à un leader mondial de l'énergie. Cette fusion a été longtemps attendue et critiquée compte tenu de l'ampleur des conséquences sur le marché énergétique.

Ainsi la fusion entre ces deux empires énergétiques – en 2006, chiffre d'affaires de GDF équivalent à 27,6 millions d'euros et Suez à 44,3 milliards de dollars – a été introduite dès 2004 par le président du groupe Suez, Gérard Mestrallet. Ce projet de fusion, devenu envisageable qu'après l'analyse des options et choix stratégiques possibles pour Gaz de France, génère d'abord sur le plan financier de nombreux avantages.

Compte tenu des modifications dans le paysage énergétique que va apporter la fusion de Gaz de France et Suez, deux groupes qui ont su historiquement s'imposer grâce à une bonne analyse des opportunités du marché, il apparaît vraisemblable que les partisans de la fusion tel Gérard Mestrallet ont du, pendant plus de 2 ans, insister et surmonter les obstacles afin de démontrer par quels moyens cette fusion générerait plus d'avantages que n'aurait pu le faire toute autre fusion et ce malgré les nombreuses critiques.

1. Contexte – Analyse des risques et opportunités – Présentation de la problématique

1.1 Suez

Avec un chiffre d'affaires de 44,3 milliards de dollars en 2006 et plus de 200 millions de clients, le groupe Suez est le 1er fournisseur de services à l'énergie en Europe. Il répond aux besoins des hommes, des villes et des entreprises en matière d'énergie. Ces derniers ont vu, au fil des années, leur consommation croître de manière significative. De nouvelles exigences, liées à la croissance de la population, l'urbanisation, l'élévation du niveau de vie et la protection de l'environnement, expliquent ce besoin essentiel en énergie. Le groupe Suez se charge donc d'approvisionner ces villes et entreprises en électricité, gaz, services à l'énergie, eau et propreté (gestion des déchets).

Le groupe se divise en 2 pôles :

– Suez Energie : électricité et gaz (Electrabel, Distrigaz, Fluxys, Suez Energie International, Suez Energie Services)

Le groupe diversifie son activité entre exploitation, production, stockage, transport, vente et négociation de gaz et d'électricité. Toutes sortes de solution en matière d'énergie sont proposées aux particuliers, collectivités et entreprises afin de couvrir au mieux leurs besoins. Ainsi, par exemple, la production d'électricité est possible via le gaz naturel, l'hydraulique, le nucléaire, le charbon et les énergies renouvelables telles que les panneaux solaires.

– Suez Environnement : eau et propreté (Lyonnaise des Eaux, Ondeo Industrial Solutions, SITA et Degrémont)

Le développement durable est un élément clé de la réussite et de la stratégie de développement de Suez. En 2006, Suez Environnement représentait 26% des activités du groupe. En Europe, la gestion de la propreté et celle de l'eau représente respectivement 44% et 33% du chiffre d'affaires. L'ambition du groupe est donc d'être un modèle de référence en matière d'environnement, de traitement des eaux et des déchets tout en contribuant activement au développement durable.

Pour conserver sa position de leader en Europe, le groupe doit fortement investir en R&D afin de trouver des solutions toujours plus innovantes et répondre ainsi aux attentes de ses clients. En 2006, Suez a accordé 86 millions d'euros de son budget à la R&D. Toutes les activités du groupe disposent de leur propre centre de recherche ce qui leur permet de se rapprocher au mieux des besoins des marchés. Cette décentralisation permet une meilleure efficacité dans le développement et la qualité des produits offerts.

1.2 GDF

Le groupe Gaz de France produit, transporte, distribue et commercialise du gaz, de l'électricité et des services auprès d'environ 14 millions de clients en Europe allant du particulier aux collectivités en passant par les entreprises. En 2006, GDF a réalisé un chiffre d'affaires de 27,6 milliards d'euros, soit une augmentation de près de 24% par rapport à 2005. Cette accélération est le fait d'une forte réaction stratégique de la part du groupe pour devenir et rester un acteur majeur sur le marché de l'énergie en Europe.

En effet, l'ambition de GDF est de devenir un leader de l'énergie en Europe afin de recruter de nouveaux clients, actionnaires et collaborateurs et de développer son activité tout en conservant son image d'excellence technique, qualitative et opérationnelle. La stratégie du groupe s'oriente sur 4 axes majeurs :

- fournir de l'énergie et des services compétitifs à ses clients
- s'imposer comme le gestionnaire d'infrastructures de référence en Europe
- être un acteur engagé dans le développement durable
- créer de la valeur pour ses actionnaires

Les actions mises en place pour répondre à ces 4 grandes directions sont :

- développer une stratégie commerciale ambitieuse

Aujourd'hui ce sont environ 14 millions de clients qui ont confiance à GDF. L'ambition du groupe est donc de demeurer le fournisseur d'énergie préféré de ses clients en développant des offres performantes, innovantes et respectueuses de l'environnement

- poursuivre une politique d'approvisionnements compétitive

L'intérêt ici est de conserver un portefeuille d'approvisionnement équilibré entre les pays fournisseurs et les formes de gaz proposées (gazeuse ou liquéfiée), de

développer des capacités de production en gaz et d'augmenter les capacités de production en électricité.

- conforter la position du groupe sur le métier des infrastructures

La sécurité est un point essentiel chez GDF. Le renouvellement des capacités de production et l'élaboration d'espace de stockage sont donc au cœur de la stratégie.

- accélérer le développement du groupe en Europe

1.3 La fusion

Histoire secrète d'un mariage entre GDF et Suez :

Gérard Mestrallet, Président de Suez, en rêvait depuis 2004. Avant l'élection présidentielle, le pouvoir politique avait informé le patron français que la privatisation de Gaz de France était impossible. Nous verrons que depuis ce temps les choses ont bien évolué, et ce notamment après que le PDG de Suez ait profité d'un faux pas de Henri Proglio, Président Directeur Général de Veolia.

En cette fin d'automne 2005, Gérard Mestrallet, ses collaborateurs et des banquiers travaillent sur le projet « GDF ». Alors qu'ils bouclent les derniers détails d'une OPA sur les derniers pourcentages d'Electrabel, les financiers tablent déjà sur un nouveau dossier : Gaz de France. Cependant, ce projet devra rester en attente pendant de longs mois après que l'Elysée ait confié qu'un éventuel rapprochement avec Gaz de France n'était pas d'actualité avant l'élection du nouveau président de la République. Pourtant, le PDG de Suez ne désespère pas et veut y croire encore.

Le dimanche 15 janvier 2006, Henri Proglio, PDG de Veolia doit rencontrer Thierry Breton. Objet de cette rencontre : une OPA sur Suez. En effet, il se propose avec l'italien Enel de racheter le groupe Suez. Monsieur Proglio rencontre le ministre français muni d'un plan de restructuration très précis : les montages financiers sont prêts, le financement est prévu et le partage déjà établi.

Le PDG de Suez tient sa chance et ne va pas manquer l'opportunité de l'exploiter. « Il faut sauver Suez de l'italien Enel », ne cesse de répéter Gérard Mestrallet, jouant à fond la fibre patriotique et insistant sur l'importance d'avoir un groupe gazier pour contrer Gazprom. L'Elysée est vite convaincu et Jacques Chirac demande à Henri Proglio de cesser toute tentative contre Suez. En cette fin de mandat, le président

français ne semble enclin à étendre son implication dans ce dossier. Toutefois, Thierry Breton et Dominique de Villepin sont persuadés qu'il faut saisir l'opportunité afin de rallier Suez à GDF.

Dès lors, Jean-François Cirelli, nommé quelques mois auparavant à la tête du groupe GDF, est prié d'accepter le projet sans discuter. Une première hypothèse est émise : chaque groupe prendrait 10% du capital de l'autre : solution rejetée par le Conseil de Suez. De son côté, Bercy aidé de Michel Pébereau (Président du conseil d'administration de BNP Paribas) propose une autre solution : une participation d'environ 35% entre Gaz de France et les seules activités énergies de Suez.

Ignorant tout de cette évolution, Fluvio Conti s'impatiente. Furieux d'avoir été abandonné par Henri Proglio, le patron d'Enel ne renonce pas et déclare le 22 février être « intéressé » par Suez. Toutefois, Gérard Mestrallet et Jean-François Cirelli ne vont pas tarder à couper court aux velléités du patron d'Enel. En effet, ils disent un pacte pour se répartir les pouvoirs dans la future organisation. L'accord étant équitablement établi, le pouvoir politique peut avancer, d'autant plus que la presse a pris note de ces informations et ne cesse plus que de parler de la bataille livrée autour de Suez. Dans ce contexte, Maignon ne tarde pas à recevoir les deux chefs d'entreprise lors d'une rencontre avec le premier ministre de l'époque, Dominique de Villepin. Une fois la présentation du projet par les banquiers et conseillers des deux PDG, le premier ministre français décide de s'enfermer dans son bureau dans le but de prendre une décision. En début d'après midi, Monsieur de Villepin convoque les deux responsables et délivre sa décision : « Ce sera une fusion complète à parité entre Suez et Gaz de France ».

A peine la fusion annoncée, une campagne de séduction est mise en place vers les élus locaux, les députés, Bruxelles mais aussi les syndicats. Ces derniers n'ont été informés que tardivement de la fusion des deux sociétés. Dans ce cadre, le président de Suez va s'employer à démontrer le bien-fondé de cette fusion à tous les responsables des syndicats des salariés et notamment la CGC et la CGT. De plus, Jean François Cirelli doit agir vite et bien avant le congrès de la CGT qui se déroulera lors du mois de mars. De ce fait, le PDG de GDF ainsi que Thierry Breton vont s'employer à rassurer les syndicats en assistant à de nombreuses réunions.

Pourtant, les échanges deviennent de plus en plus musclés entre les deux groupes. Gérard Mestrallet, estime avoir fait trop de concessions lors du pacte signé le 23 février et veut s'assurer les pleins pouvoirs. De son côté, Jean-François Cirelli opterait plus pour un conseil de surveillance appuyé d'un directoire. Thierry Breton se charge d'obtenir le feu vert de l'Elysée. Quelques jours plus tard, la décision est officialisée : « Mestrallet sera PDG du futur ensemble ».

Entrée d'un nouvel acteur :

En pleine campagne présidentielle, la bataille fait rage entre les postulants au poste de chef d'Etat, notamment entre Nicolas Sarkozy et Dominique De Villepin. Affaibli par l'échec du CPE (Contrat de Première Embauche), les députés ne veulent plus entendre parler d'un projet du gouvernement, et encore moins d'une privatisation. Dans ce cadre, Nicolas Sarkozy n'a pas manqué de faire savoir tout le mal qu'il pensait de ce projet, projet voulu par Dominique De Villepin ... Selon les députés, il est « hors de question de voter le texte sur la privatisation GDF ». A l'image de Dominique De Villepin qui se désintéresse du projet, de nombreuses personnes semblent résignées à se dire que la fusion est morte... Tout le monde sauf une personne : Gérard Mestrallet.

Breton sur tous les fronts :

Dans sa quête, Gérard Mestrallet va pouvoir compter sur le soutien de Thierry Breton. En effet, l'ancien ministre des finances va s'efforcer de rencontrer les députés, se rendant même dans les bureaux de l'assemblée. De plus, Monsieur Breton va se lancer à l'assaut des syndicats, ne négligeant aucun détail et participant à toutes les réunions syndicales.

Peu à peu le dossier évolue et le sentiment de regagner du terrain apparaît. Le 3 octobre, tous les obstacles semblent désormais abattus. De nombreux collaborateurs reconnaissent que sans l'acharnement et la volonté de Thierry Breton, la fusion GDF-Suez n'aurait jamais pu voir le jour.

Le 12 Octobre, Gérard Mestrallet est satisfait par le verdict de la direction de la concurrence. Toutefois, la bonne humeur du chef d'entreprise est contrebalancée par une nouvelle inquiétante. Il vient d'être informé qu'un article de presse émanant des échos allait être publié, présentant un plan d'attaque de François Pinault sur son

groupe. Persuadé que ce dossier recèle des plus values notables, François Pinault se lance à la conquête du groupe Suez. De plus, une fois publiées, les attentions de François Pinault ont donné des idées à beaucoup, et notamment aux actionnaires. En effet, ceux-ci ne semblent plus satisfaits du dividende exceptionnel de 1 euro proposé pour la fusion et réclament au moins 4 euros.

Une fois l'élection présidentielle passée, Nicolas Sarkozy se replonge dans le dossier. Les équipes de l'Élysée, de Bercy et de Matignon travaillent sur ce dossier et arrivent à une même conclusion : GDF n'est pas une PME, mais un grand groupe qui peut survivre seul. Toutefois, ce point est bien le seul sur lequel ces équipes sont d'accords. En effet, les avis divergent sur l'attitude à adopter : laisser les choses telles quelles, encourager la fusion GDF-Suez, une fusion EDF-GDF ou encore une coopération avec la Sonatrach. Alors que Gérard Mestrallet défend son projet (réclamant un dividende exceptionnel de 5 euros et non plus de 1 euro), Nicolas Sarkozy décide de réunir ses conseillers afin de se faire exposer le dossier. L'idée d'une fusion entre EDF et GDF est enterrée, de même qu'un rapprochement avec Sonatrach : trop difficile avec Bruxelles. Il reste donc deux options : GDF seul ou une fusion avec Suez. Le verdict tombe le 2 août. Nicolas Sarkozy est favorable à la fusion mais aux conditions suivantes : 40 % pour l'État dans le nouvel ensemble, pas de dividendes exceptionnels et la vente des activités environnement.

Le président de Suez ne tarde pas à faire savoir son refus : hors de question de perdre le pôle environnement, ce qui viendrait à défaire la fusion avec la Lyonnaise des Eaux en 1997.

Alors que le projet semble condamné à l'échec, un nouvel intervenant va venir jouer un rôle clé dans le déroulement de la fusion. Albert Frère, premier actionnaire du groupe Suez et ami de longue date de Nicolas Sarkozy, va venir plaider lui-même le dossier à l'Élysée. Dès lors les choses vont s'accélérer.

L'État devra rester à hauteur de 34%, faute de quoi le Gouvernement n'acceptera pas la volonté de Monsieur Sarkozy d'obtenir 40%. Suez Environnement devra être cédé et la gouvernance restera sous le schéma prévu initialement. Concernant les actionnaires, Albert Frère suggère une distribution d'actions gratuites, ce qui résoudrait le problème du dividende exceptionnel.

Une fois la rencontre entre les deux hommes terminée, François Pérol, secrétaire adjoint de l'Elysée joint Anne Lauvergeon (Areva), René Caron (Crédit Agricole) et Edmond Alphandéry (CNP), tous administrateurs de Suez, pour leur exposer l'accord trouvé entre Nicolas Sarkozy et Albert Frère. Après de longues discussions entre Gérard Mestrallet et son conseil d'administration, les solutions peinent à arriver. En effet, Gérard Mestrallet ne souhaite pas se séparer de la branche environnement. Après l'avertissement verbal lancé par le président de la République lors du congrès du MEDEF, Gérard Mestrallet décide de rencontrer Nicolas Sarkozy. Les deux hommes tombent d'accord et officialisent leur décisions : 66% du capital de Suez Environnement sera mis en Bourse, mais Suez en conservera 34%.

GDF-Suez : Naissance d'un leader mondial de l'énergie

Dans un communiqué officiel, le conseil d'administration de Gaz de France et de Suez ont approuvé les nouvelles directives quant à la création du groupe GDF-Suez. En effet, le 2 septembre 2007, le conseil d'administration a présenté les nouvelles orientations d'un groupe à fort ancrage franco-belge, futur leader de secteurs du gaz et de l'électricité. Soulignons que le conseil d'administration a approuvé ses évolutions dans la logique de renforcement stratégique et industriel.

1.4 Risques et opportunités

RISQUES	OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none"> - Social : l'emploi dans les deux groupes est menacé par des risques de restructuration du fait de filiales concurrentes. - Concurrentiel : <ul style="list-style-type: none"> o Suez-GDF serait un concurrent majeur pour EDF en France o Cette fusion permet à Suez de s'implanter rapidement dans le nucléaire en France (or c'est contre le principe de contrôle public de cette filière) - Financier : maîtrise des prix du gaz et de l'électricité, le droit à l'énergie assurée normalement par le service public <p>⇒ La création d'un pôle public de l'énergie et d'une politique européenne de l'énergie afin d'assurer l'indépendance énergétique, la sécurité d'approvisionnement et la réponse aux questions environnementales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Commerciale : opportunités d'accroître les échanges commerciaux - Financière : <ul style="list-style-type: none"> o davantage de possibilité au niveau des prix à l'achat de gaz qui doit par conséquent profiter aux consommateurs ultérieurement o plus grande capacité d'investissement pour développer les activités de distribution, d'exploration/production et de stockage - Technologique : transfert des connaissances technologiques et développement de nouvelles formes plus performantes de technologies dans l'Europe

Au regard de toutes ces informations, il est évident que la fusion Suez-GDF soulève d'importantes interrogations tant au niveau national (GDF) qu'Européen. Est-ce là la réponse clé aux attentes Européennes en matière de leadership de l'énergie ou les conflits vont-ils supplanter cet engouement européen pour un contrôle privatisé de l'énergie. Une contre solution va-t-elle être mise en place par les politiciens européens pour maintenir le pouvoir des Etats quant aux décisions en matière d'énergie ?

2. Options et choix stratégiques

2.1 Analyse des options

2.1.1 Première option possible : faire fusionner Gaz de France avec la Sonatrach

Analyse de l'entreprise

La Sonatrach est une entreprise publique algérienne dont la mission principale est l'exploitation des ressources en hydrocarbure. Cette entreprise est la première d'Algérie avec 120 000 employés (filiales incluses) et elle représente à elle seule 30% du PNB de l'Algérie. En 2006, son chiffre d'affaires s'élevait à 42,8 milliards de dollars. Au niveau international, Sonatrach est le douzième groupe pétrolier mondial, le deuxième exportateur de gaz naturel liquide (GNL) et de gaz de pétrole liquéfié (GPL). Toutes les actions menées par la Sonatrach sont effectuées dans un souci de développement durable.

Analyse de cette option

Cette possible fusion entre Gaz de France et la Sonatrach s'est vu confrontée à deux problèmes majeurs : l'un de nature politique et l'autre de nature économique.

Tout d'abord, au niveau politique, les relations entre les deux pays ont bloqué un possible processus de rapprochement. Au niveau économique, la nature des deux sociétés est différente, l'une est étatique : la Sonatrach et la seconde, Gaz de France est cotée en bourse.

Nicolas Sarkozy s'était engagé à aider l'Algérie à se doter de centrales nucléaires de production d'électricité mais ce possible rapprochement s'est soldé par un échec et la compagnie algérienne s'est donc tournée vers les Etats-Unis pour qu'ils les aident quant à la mise en place et au développement de leur nucléaire civil.

2.1.2 Deuxième option possible : faire fusionner Gaz de France avec Electricité de France

Analyse de l'entreprise

Electricité de France est la principale entreprise de France chargée de la production et distribution d'électricité en France. Elle se situe au second rang mondial des groupes d'énergie derrière l'entreprise russe Gazprom. EDF est essentiellement tournée vers le nucléaire. Au niveau international, EDF produit et distribue ses services dans le monde entier (Europe, Afrique, Amérique, Asie). EDF a été introduite en bourse en 2005 et le montant de sa capitalisation est de 144 milliards d'euros. Electricité de France emploie 167 300 personnes.

Analyse de cette option

Réunir Gaz de France avec Electricité de France permettrait de créer un groupe spécialisé dans la distribution d'énergie. Cette alliance entre les deux géants de l'énergie serait gérée par une holding de contrôle public et les différentes activités de ce groupe potentiel seraient ensuite filialisées. Selon les syndicats, cette solution est la plus prometteuse en matière de défense des salariés ; de plus, elle confirme selon eux, qu'une fusion avec une autre entité privée n'est pas inéluctable comme l'affirme le gouvernement.

Du côté du gouvernement, cette option n'est pas envisageable car elle induirait le « démantèlement du parc nucléaire » français. Au niveau Européen, un tel rapprochement n'aurait pu être mise en place sans changement. En effet, Bruxelles s'oppose à tous projets de fusion entre monopoles. C'est ainsi que début 2006, le Portugal, qui souhaitait voir fusionner Electricité du Portugal et Gaz du Portugal a vu son projet stoppé par la commission européenne.

Légalement la France aurait cependant pu voir EDF et GDF fusionner en régulant les quantités produites d'énergie mais préfère que ces deux entreprises mènent leurs activités séparément ce qui permet à la France de posséder deux entités de production énergétiques bien distinctes.

2.1.3 Troisième option possible : faire fusionner Gaz de France avec Gazprom

Analyse de l'entreprise

Gazprom est une société Russe spécialisée dans la production et le transport de gaz naturel. Depuis 1954, Gazprom a acquis une place de leader sur ce marché ; elle est aujourd'hui le premier producteur et le premier exportateur de gaz au monde. C'est l'entreprise la plus importante de Russie et la quatrième capitalisation boursière. Elle emploie environ 300 000 personnes.

Au niveau de ses principaux marchés, la majeure partie de ses ventes s'effectue en Europe centrale et occidentale ainsi que dans l'ex URSS. Son capital est réparti en trois : des investisseurs internationaux en détiennent 20%, la Russie en détient 50% plus une action (afin d'être majoritaire) et les 30% restants sont répartis entre des détenteurs russes.

Analyse de cette option

Gazprom et Gaz de France travaillent en coopération sur le marché du gaz depuis septembre 1975. En 2003 Gazprom et Gaz de France ont signé un protocole sur le développement de leur coopération notamment au niveau des économies d'énergie, de la rénovation des installations de transport ; la réduction des pertes de gaz et les solutions de stockage souterrain.

La fusion entre GDF et Suez est une opportunité aussi bien pour le leader russe que pour GDF-Suez. En effet, Gazprom n'a jamais montré un intérêt particulier quant à l'acquisition de GDF ou de Suez. Cependant, afin que Bruxelles valide la fusion des deux groupes, les deux entreprises devront céder certains actifs et c'est là que Gazprom compte intervenir en acquérant certains, notamment au niveau des branches environnement.

Pour GDF-Suez, l'intérêt majeur de la fusion est d'avoir plus de poids face au leader mondial Gazprom. Malgré la fusion GDF-Suez les accords commerciaux avec Gazprom sur l'approvisionnement sont prolongés jusqu'en 2012.

Gazprom possédant également certains accords avec le leader algérien Sonatrach, l'alliance entre GDF et Suez permettra de renforcer la position du groupe français dans les négociations commerciales et de ne pas subir les prix.

2.2 Analyse des choix stratégiques

Nous allons dans un premier temps, présenter les stratégies de GDF et de Suez avant leur fusion afin d'analyser au mieux dans un second temps, la question de leurs choix stratégiques dans le contexte de fusion.

2.2.1 Rappel des stratégies antérieures à la fusion

La stratégie de Gaz de France

La stratégie de GDF avant sa fusion avec Suez laissait apparaître trois axes majeurs.

Dans un premier temps, le groupe orienta sa stratégie globale de manière à favoriser une **internationalisation de ses activités à travers l'Europe**. A titre d'exemple, la filiale de Gaz de France Energy et de services multi-énergies, Cofathec, était présente en Italie, en France, en Suisse, au Benelux, et en Grande-Bretagne.

Dans un second temps, GDF avait souhaité une **diversification** au travers différentes formes d'énergies, que ce soit en électricité, en pétrole ou en gaz naturel. Ainsi, la filiale Gaselys, dont GDF détenait 51% et Société Générale 49%, permit au groupe de pénétrer le marché électrique européen.

Enfin, leur troisième axe stratégique, consistait au **développement des services** liés à la fourniture d'énergie. Notamment, avec Gaselys la gestion du risque financier et avec Cofathec, les services multi-énergie.

La stratégie de Suez

Le groupe Suez était quant à lui divisé en 4 branches d'activités stratégiques, que l'on peut scinder en deux axes majeurs :

- **une division géographique par marché :**

Tout d'abord, Suez Energie Europe composé notamment d'Electrabel, de *la Compagnie Nationale du Rhône*, de *Fluxys*, et de *Polaniec*.

Ensuite, Suez Energie International qui regroupe entre autre Tractebel Energia, Litoral Gas, Suez Energy.

- **une division sectorielle par service :**

Avec Suez Energie Services composé entre autre de Tractebel Engineering Axima, CPCU, Elyo, Endel, Fabricom, INEO, SEITHA.

Puis avec Suez Environnement qui regroupait entre autre Degrémont, la Lyonnaise des eaux, Ondeo, Lydec, SITA.

2.2.2 Les choix stratégiques de la fusion

Afin de bien comprendre ce qui va conditionner la prise de décisions et les orientations stratégiques du groupe Suez-GDF, il est nécessaire de resituer ces choix dans le contexte de la fusion.

Contre la menace d'achat d'ENEL

Le premier argument invoqué pour justifier cette fusion fut la menace d'OPA lancée par l'italien ENEL en février 2006. En effet, cet élément fut le déclencheur d'une prise de conscience qui généra ensuite le processus de fusion.

Dès lors, il s'agissait d'analyser de manière stratégique le positionnement de ces deux groupes sous deux aspects :

- **l'aspect stratégique du secteur énergétique**, soumis à diverses tensions tant politiques qu'économiques,
- **l'aspect géographique, avec l'ouverture du marché intérieur européen**, une des craintes majeures étant la perte des intérêts nationaux avec une prise de participation insuffisante.

En effet, le secteur énergétique européen constitue pour la majorité des Etats membres de l'Union européenne une source de richesses et de ce fait il s'agit d'un secteur stratégique à préserver. Il est par conséquent, au cœur de la politique industrielle des Etats de l'UE et devient dès lors une des priorités des gouvernements.

Ainsi, lors de l'annonce de cette OPA hostile d'ENEL, les gouvernements concernés ont opté pour une fusion entre le groupe franco-belge Suez et le groupe français

GDF afin de contrer une prise de pouvoir d'un groupe italien sur leurs intérêts énergétiques.

Préserver les intérêts nationaux

Comme évoqué dans le premier point, cette fusion avait aussi comme visée stratégique, le **maintien des intérêts énergétiques français** dans un contexte d'ouverture du marché européen. A ce titre, cette fusion a relancé le débat sur le projet de marché unique énergétique.

En effet, la libéralisation du marché de l'énergie a conduit à **une concentration du secteur**, du fait de l'absence d'intégration nationale des marchés de l'électricité et du gaz. La conséquence directe fut la hausse du pouvoir de marché des premiers opérateurs présents. Par conséquent, l'intégration des marchés énergétiques européens relance la notion même de concurrence dans l'Union.

Ainsi, en préservant les intérêts nationaux, la France opte pour une forme de « protectionnisme » industriel, qui pose la question des conditions de l'approvisionnement énergétique. Organisation et régulation des marchés par les Etats membres influenceront donc directement cet enjeu. En agissant pour **la sécurité énergétique et la compétitivité économique** de leur pays, les Etats de l'Union européenne doivent toutefois ne pas perdre de vue la construction d'un marché unique de l'énergie, seule condition à la naissance de groupes industriels de taille mondiale.

Créer de nouvelles perspectives

La fusion entre Suez et GDF a donné un nouveau souffle aux deux entités.

Le groupe GDF n'avait pas un accès direct à l'amont gazier et ne possédait pas une présence significative en dehors du territoire français en ce qui concerne la distribution du gaz.

L'ancien monopole français d'importation a dû, d'une part, solidifier ses positions dans les domaines du transport et du stockage, ainsi que dans la distribution gazière, et d'autre part ajouter les activités production et distribution d'électricité. Suez s'imposait de ce fait comme l'allier idéal.

En ce qui concerne **le groupe Suez**, dans un contexte de libéralisation des marchés européen gaziers et électriques, il se retrouvait affaibli après avoir abandonné ses perspectives bancaires et financières, et recentré sa stratégie autour des activités énergétiques (Electrabel) et environnementales (Lyonnaise des Eaux).

La fusion avec GDF consolidait l'activité de gaz et permettait de créer une entité « **multiénergies** », **électricienne et gazière**, tant dans des filières thermique, nucléaire qu'hydraulique.

Modifier le paysage concurrentiel

Si cette option stratégique de fusion entre deux leaders européens de l'énergie a permis de préserver les intérêts nationaux, elle n'en modifie pas pour autant le paysage concurrentiel français en ouvrant la voie à la **libéralisation des marchés électrique et gazier à une échelle européenne**.

Par conséquent, la bataille énergétique européenne sera menée par un oligopole de leaders européens parvenant à établir des relations de pouvoir avec les géants algériens, russes et arabes en ce qui concerne leur approvisionnement en pétrole et gaz.

3. Moyens et conséquences de la fusion

3.1 Les moyens

3.1.1 Atouts et forces de GDF et Suez

	Gaz de France	Suez
Présence sur la chaîne gazière :	Totale	Totale grâce à ses nombreuses filiales : Electrabel, Elyo, Distrigaz ...
Approvisionnement :	Très diversifié : Norvège, Russie, Pays-Bas, Algérie, Egypte, RU, Libye, Nigéria et Allemagne.	Renforcement des partenariats en Espagne : montée en capital de Gas Natural à hauteur de 11,3 % + acquisition de Crespo et Blasco
Réseau :	Premier réseau de transport européen 32 000 km de gazoducs, 14 sites de stockage souterrain 2 terminaux de méthaniers pour le gaz naturel liquéfié	Accroissement des capacités de production dans le monde
Activités supplémentaires développées :	Fourniture d'énergie et services, nouvelles infrastructures telles que le transport-stockage, (400 Mm ³ en France+ Allemagne, Roumanie et RU) Poursuite de développement dans le GNL. Développement dans l'exploration production Distribution à la clientèle finale.	Suez intervient en aval dans la liquéfaction du gaz naturel Développement dans le nucléaire
Marché :	Français (75% de la population) et à l'étranger (4 millions de clients finaux en Europe)	Obtention de nombreux contrats dans les services de l'énergie

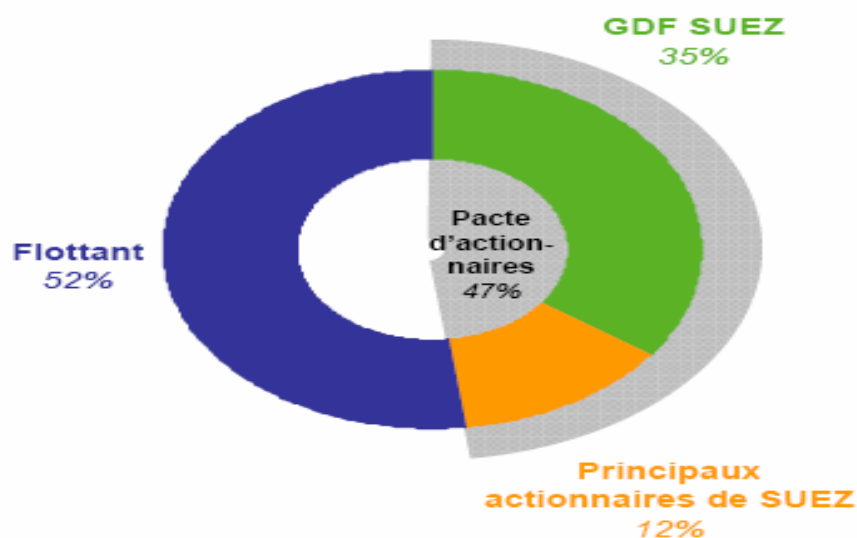
La fusion de ces deux compagnies leur assure de peser sur le marché international dans un contexte de libéralisation du marché de l'énergie. Ainsi, le groupe Suez-Gaz de France devrait pouvoir s'approvisionner plus facilement et de faire jouer la concurrence. Il donnera aussi naissance au premier acheteur et « commercialisateur » de gaz en Europe, au leader mondial du gaz naturel liquéfié (GNL) avec 25% de part de marché, 5^{ème} électricien européen et 2^{ème} producteur français d'électricité, premier opérateur de réseau de transport et de distribution de gaz en Europe et 2^{ème} opérateur de stockage et de terminaux méthaniers en Europe.

3.1.2 Cession de l'activité « environnement »

Afin d'équilibrer les capitalisations boursières de Gaz de France et de Suez, une recentralisation dans le domaine de l'énergie a été faite par Suez qui va donc céder Suez Environnement à 65% par une introduction en bourse le jour de la fusion avec GDF. Cette cession d'activité apparaît comme le moyen le plus efficace à la finalisation de la fusion sur le plan financier.

L'idée est donc d'introduire en Bourse Suez Environnement et de céder immédiatement des titres à ses actionnaires pour éviter toute opération hostile envers le nouveau groupe. Au final, GDF Suez ne détiendra plus que 35% de ce pôle environnement, et les actionnaires de Suez 12%.

Actionnariat du pôle Environnement post opération :



3.1.3. Moyens financiers

Le projet de fusion permettrait grâce à une synergie opérationnelle une optimisation financière de l'ordre d'1 milliard d'euros. Cette synergie opérationnelle est dégagée par un effet de taille (au niveau de l'approvisionnement, de l'achat et des coûts opérationnels) et par un effet de complémentarité (au niveau des coûts opérationnels et de la synergie des revenus).

Au final, le nouveau groupe va dégager un CA de l'ordre de 72 milliards d'euros et un EBITDA de 11,4 milliards d'euros.

3.2 Les conséquences de la fusion GDF Suez

3.2.1 Les conséquences à l'étranger

Les réactions hostiles des pays voisins

Les pays voisins de la France ont eu des réactions assez hostiles, à la fois pendant le processus de fusion entre GDF et Suez mais également après l'annonce officielle de leur fusion.

En effet, en Espagne, Suez a dernièrement acquis une participation de 5% de l'électricien Iberdrola et de 10% du groupe gazier espagnol Gas Natural. L'Espagne craint donc à moyen terme une OPA de GDF Suez sur Gas Natural et ainsi une forte expansion du groupe français vers le sud de l'Europe. Cependant l'Espagne pense pouvoir contrer cette offensive en obligeant GDF Suez à demander une autorisation pour passer le seuil de 3% des droits de vote de Gas Natural puisque l'Etat français, maintenant le plus important actionnaire, possède 35% des actions du groupe français. Actuellement, le véritable problème de l'Espagne est qu'il n'a pas encore pu faire fusionner Gas Naturel avec un groupe d'électricité national.

Les Italiens ont également fait part de leur mécontentement lors de l'annonce effective de la fusion GDF Suez. A l'heure actuelle, l'Italie ne produit pas assez d'électricité. Elle importe ainsi de l'énergie de France. Or, l'un des projets de l'Italie était de réaliser une OPA de l'Italien ENEL (société nationale italienne d'électricité) sur Electrabel (société appartenant au groupe Suez et propriétaire de centrales

nucléaires). Comme cette OPA n'a pas eu lieu, les Italiens ont le sentiment d'être perdant et d'avoir un grand manque à gagner depuis la fusion entre Suez et GDF.

Les conséquences en Belgique

Les conséquences de cette fusion sont multiples sur la Belgique. D'une part, l'Etat français détient maintenant 35% des actions de GDF Suez, donc la majeure partie des capacités de production d'électricité en Belgique, et particulièrement de ses centrales nucléaires. D'autre part, Suez va devoir cesser toute participation dans le groupe Distrigaz (société belge fournisseur de gaz) et la diminuer dans Fluxys (gestionnaire du réseau de transport de gaz en Belgique). De plus, GDF devra céder ses actions qu'il possède dans la SPE, le second producteur d'énergie sur le territoire belge. L'objectif de ces différentes mesures est d'avoir l'accord de la Commission Européenne pour la fusion de GDF Suez. Enfin, l'une des dernières conséquences de cette union est l'entrée en vigueur de la Pax Electrica II entre Suez et le gouvernement belge. Pour cela, Suez devra envisager d'échanger à hauteur de 15% de la production nucléaire belge avec un autre groupe énergétique. Il devra également céder 635 mégawatts de capacité de production nucléaire à la SPE. Ces différentes mesures permettront l'ouverture de la concurrence sur le marché belge.

3.2.2 Les conséquences envisagées de la fusion par les partisans et les non-partisans

Les effets de la fusion pour les partisans

Les partisans de cette nouvelle fusion entre GDF et Suez sont majoritairement des hommes politiques de droite. En effet, pour eux, cette union aura des effets positifs considérables. Comme le secteur public va posséder 35% des actions du groupe, cela lui permettra de structurer le marché de l'énergie en Europe. Cela favorisera une politique de prix du gaz contrôlée et dans l'intérêt des consommateurs. Avec EDF, la France aura ainsi deux grands groupes énergétiques complémentaires et non concurrents.

Les effets de la fusion pour les non-partisans

Les conséquences de cette fusion pour les non-partisans, hommes politiques de gauche et syndicats, vont être très néfastes à tout point de vue.

En effet, les non-partisans parlent véritablement de privatisation de GDF puisque le gouvernement français ne détiendra que 35% des actions du groupe GDF Suez alors que le ministère de l'Economie et des Finances avait garanti une participation minimum de 70% de GDF. Cette fusion aura ainsi à la fois des effets négatifs pour les consommateurs mais également pour les salariés de GDF et de Suez. Pour eux, les seuls gagnants de cette opération seront les actionnaires.

Une des priorités pour le groupe GDF Suez est d'améliorer ses résultats financiers, donc la hausse des tarifs semble inévitable. Le service public de l'énergie risque également de se détériorer. Ce sont ainsi les consommateurs qui vont en subir les conséquences.

Il existe également un risque pour les salariés des deux entreprises. Pour les non-partisans, cette très forte concurrence dans le secteur de l'énergie permettra difficilement de conserver tous les salariés actuels, donc il semble impossible que cette fusion permette la création de nouveaux emplois.

Enfin, les groupes GDF Suez et EDF vont devenir de véritables concurrents dans le secteur de l'énergie et cela risque d'accélérer la privatisation d'EDF pour pouvoir faire face à cette nouvelle concurrence sur le marché français.

3.2.3 Les conséquences pour ce nouveau groupe et les parties prenantes

En quelques chiffres

La fusion entre GDF et Suez va donner naissance à un véritable grand groupe mondial spécialisé dans le secteur de l'énergie, et plus particulièrement dans l'électricité et le gaz. Dans le domaine du gaz, il sera le 1^{er} acheteur de gaz en Europe et le 1^{er} opérateur de réseau de transport et de distribution de gaz en Europe. Dans le domaine de l'électricité, Suez GDF deviendra le 5^{ème} producteur d'électricité en Europe et le 2^{ème} producteur français d'électricité. Dans le domaine du gaz naturel liquéfié, Il sera le 1^{er} importateur et acheteur en Europe. Enfin il sera le leader européen des services à l'étranger.

Les bénéfices de la fusion dans la stratégie du groupe

Pour se développer sur ses marchés domestiques et à l'étranger, la fusion entre GDF Suez va permettre au groupe de posséder des moyens financiers et humains conséquents.

Concernant l'étendu de son activité Exploration-Production, le groupe va être en mesure de s'appuyer sur une capacité de financement forte. Grâce à cette fusion, le groupe pourra augmenter ses bénéfices et renforcer ses synergies complémentaires de l'ordre d'un milliard d'euro par an.

Une nouvelle organisation du groupe

Le groupe GDF Suez disposera d'un Comité de Direction, composé de 6 membres avec pour Président Directeur Général Gérard Mestrallet, comme Vice Président Jean-François Cirelli, et d'un Comité Exécutif.

D'un point de vue opérationnel, le groupe sera divisé en 5 branches opérationnelles : Energie-Finance, Energie Europe & Internationale, Global Gaz et GNL, Infrastructures et Services à l'Energie. Le pôle Environnement est à part.

Enfin, le groupe va également créer une Comité de politique énergétique.

Des conséquences très positives pour les actionnaires

La fusion GDF Suez va permettre de créer de la valeur et donc de bien rémunérer ses actionnaires et futurs actionnaires. En effet, l'action GDF Suez sera très attractive grâce à un programme de synergies ambitieux, des moyens financiers solides, une stratégie claire et une valeur boursière de référence dans le secteur de l'énergie. GDF Suez souhaite également développer une politique de dividende dynamique. Outre le montant des dividendes, les actionnaires pourront également être rémunérés via des distributions exceptionnelles et des rachats d'action.

Un avantage certain pour l'Europe

L'espagnol Iberdrola, l'italien Enel, l'allemand E-on et le français EDF constituaient les acteurs majeurs du secteur de l'énergie en Europe. Depuis la fusion de GDF et Suez, on assiste à l'arrivée d'un nouvel acteur.

Comme l'a dit M. Mestrallet, PDG du groupe GDF Suez, cette fusion est « un puissant instrument de renforcement de la sécurité énergétique européenne ». Avec la diversité et la complémentarité des activités des deux entreprises : électricité, gaz, services à l'énergie, environnement, GNL..., le groupe bénéficiera d'une véritable autonomie, sera ainsi plus indépendant et renforcera le poids de l'Europe dans le secteur de l'énergie. En effet, GDF Suez sera confronté au géant du secteur de l'énergie : Gazprom, leader mondial russe de l'énergie.

CONCLUSION

La fusion de GDF et Suez va donc créer un leader mondial de l'énergie. Ce projet industriel important, dégagant de nombreuses synergies, porté par un plan financier permettant une optimisation financière remarquable et par l'évolution du secteur a été beaucoup critiqué avant d'être accepté.

Cette fusion donnera aussi naissance à un pôle environnement puissant : Suez Environnement a de fortes perspectives de croissance compte tenu du marché actuel, tant que l'EBITDA prévu pour 2010 est de 3 milliards d'euros soit une croissance exceptionnelle de 50% par rapport à 2006.

SOURCES

Sites Internet :

www.lefigaro.fr

www.lemonde.fr

www.lesechos.fr

www.wikipedia.org

www.boursier.com

www.easybourse.com

www.suez.fr

www.alternatives-economiques.fr

www.boursorama.fr

www.gdf.fr

Reuves :

L'Expansion du 22/09/06

L'Express du 13/09/07

Les Echos