

ISABELLE KOCHER

Directeur général d'Engie

« Depuis soixante-dix ans, le gaz est dans l'ADN d'Engie et il reste aujourd'hui au cœur de la stratégie du groupe dans la révolution énergétique que nous vivons »



Comment s'inscrit le gaz dans la stratégie globale du groupe Engie pour devenir leader de la transition énergétique ?

En tant que leader sur l'ensemble de la chaîne gazière, nous nous appuyons sur des savoir-faire historiques pour nous développer à l'échelle mondiale. Notre métier, c'est aussi d'être un ouvrier, un apporteur de solutions innovantes et sur-mesure pour nos clients. Outre le déploiement à grande échelle de solutions qui existent déjà, nous nous positionnons en véritable pionnier, à la pointe sur les solutions de demain. Combiné aux autres énergies, le gaz est en effet l'élément de stabilité indispensable d'un système énergétique décarboné. Prenons la production d'électricité par exemple : elle a besoin pour se décarboner de remplacer le charbon pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et de développer les énergies renouvelables tout en assurant la stabilité des réseaux. Seul le gaz naturel permet de répondre à ces deux défis. Les centrales de production d'électricité au gaz émettent 50 % de CO₂ de moins que celles au charbon. Je vous rappelle que les scénarios des grandes institutions, l'AIE notamment à l'horizon 2040, prévoient une hausse de consommation du gaz et lui reconnaissent une place prépondérante dans la transition énergétique.

Vous avez déclaré en juin dernier : « Le digital est aussi vital que l'air que nous respirons. Il doit être intégré à tous les étages de l'entreprise ». Comment imaginez-vous la digitalisation du secteur gazier ?

Cette digitalisation est déjà en marche, qu'il s'agisse du pilotage de nos actifs de production comme du développement de services au bénéfice du client. Aujourd'hui, les clients attendent davantage de performance énergétique. La digitalisation de notre secteur doit impérativement conduire à une consommation intelligente et mieux maîtrisée par les consommateurs, avec l'adaptation

continue des services énergétiques aux besoins. C'est pour cela que les données, ces fameuses *big data* qui doivent évidemment être traitées de manière éthique, sont nécessaires. Le projet Gazpar de GRDF, avec le déploiement de 11 millions de compteurs communicants d'ici 2022, favorisera cette efficacité en donnant les clefs aux consommateurs pour mieux comprendre en temps réel, et donc mieux maîtriser, leur consommation. Le digital permet aussi d'optimiser l'exploitation de nos actifs industriels. Chez GRDF par exemple, les techniciens en intervention utilisent des lunettes connectées en réalité augmentée pour échanger avec des experts qui ne sont pas sur place. Autre exemple : GRTgaz se sert de drones pour certaines missions d'observation de son réseau. Ces actions, aujourd'hui devenues banales, appartenaient, il y a peu de temps encore, à la science-fiction.

Engie met l'accent, davantage que par le passé, sur les infrastructures gazières. Quelles en sont les raisons ? Quels sont les objectifs plus concrets qui lui sont associés ?

Les infrastructures gazières représentent un atout unique pour le groupe. Elles vont continuer à assurer le transport et la distribution du gaz naturel mais aussi, de plus en plus, des gaz renouvelables. On a en effet l'habitude d'associer les réseaux de transport ou de distribution au seul gaz naturel, mais le biométhane s'y ajoute désormais. Les recherches actuelles sur l'injection des surplus d'électricité transformés en hydrogène par électrolyse de l'eau, le « *power to gas* », ouvrent même la voie à de nouveaux usages de nos réseaux dans le futur. Par ailleurs, la stratégie du groupe prévoit d'accroître la part d'EBITDA [*résultat avant frais financiers, impôts, dépréciations et amortissements, ou excédent brut d'exploitation, NDLR*] issue des activités régulées-contractées à 85 % d'ici 2018, et les activités d'infrastructures gazières répondent clairement à ce critère, en France, mais aussi en Europe et dans le monde. Leader du gaz naturel en Europe, Engie souhaite également renforcer sa présence à

ISABELLE KOCHER



Isabelle Kocher est diplômée de l'École normale supérieure. Elle est également ingénieur du Corps des mines et titulaire d'une agrégation de physique. De 1997 à 1999, elle est en charge du budget des télécommunications et de la défense au ministère de l'Économie. De 1999 à 2002, elle est conseillère pour les affaires industrielles au cabinet du Premier ministre Lionel Jospin. En 2002, elle rejoint le groupe Suez, qui deviendra GDF Suez, où elle occupe depuis douze ans divers postes fonctionnels et opérationnels : de 2002 à 2005, au département stratégie et développement ; de 2005 à 2007, elle est directeur de la performance et de l'organisation ; de 2007 à 2011, elle est directeur général délégué de Lyonnaise des Eaux, puis directeur général. De 2011 à 2014, elle est directrice générale adjointe en charge des finances du groupe GDF Suez puis, de 2014 à 2016, devient administrateur, directeur général délégué en charge des opérations de GDF Suez, qui deviendra Engie. Le 3 mai 2016, Isabelle Kocher est nommée directeur général d'Engie.

Autres fonctions et mandats en cours

- Présidente d'Electrabel** (Belgique) et d'International Power** (Royaume-Uni).
- Administrateur d'Axa*, d'Engie E.S** et de Suez* (France).
- Administrateur de la Fondation d'entreprise Engie**.

* Société cotée. ** Groupe Engie.



© ENGIE

l'international. Bien que nous soyons déjà présents dans la plupart des régions du monde, nous souhaitons nous positionner sur des marchés d'envergure, comme au Maroc où nous sommes candidats pour des projets d'infrastructures.

On assiste aujourd'hui à des recompositions dans le paysage des opérateurs de transport de gaz en Europe. En tant qu'actionnaire de GRTgaz, souhaitez-vous qu'il en soit un acteur ?

GRTgaz est un grand acteur des infrastructures gazières et nous souhaitons qu'il joue pleinement son rôle de leader dans ce marché en recomposition. Ce développement est nécessaire pour éviter que le hub français ne se marginalise face à ses concurrents et pour qu'il puisse jouer son rôle d'interface Atlantique pour toute l'Europe. Nous avons déjà contribué au renforcement du hub de référence nord-est ou encore à celui de l'axe nord-sud grâce à des partenariats accrus, avec Fluxys et Snam notamment. Nous réfléchissons aujourd'hui à comment aller plus loin pour faire de GRTgaz un acteur incontournable de la recomposition du secteur gazier en Europe qui sera marqué notamment par le retour du GNL et l'affirmation du gaz comme énergie de la transition énergétique. La première étape pourrait être, avec le rapprochement de GRT et d'Elengy, la création d'un acteur combiné dont la situation géographique - au centre des mouvements gaziers et avec une façade sur deux mers - est incomparable.

Engie est partenaire du projet de gazoduc Nord Stream 2. Quel est l'intérêt pour Engie de la construction de cette canalisation, dans un contexte où toutes les infrastructures de transit du gaz russe ne sont pas utilisées à plein ?

Avant tout, je tiens à rappeler que depuis plus de quarante ans, Engie est un partenaire de Gazprom, en charge du développement de ce projet. Par ailleurs, le premier projet Nord Stream a été une grande réussite industrielle et son taux d'utilisation est aujourd'hui au maximum de la capacité disponible, compte tenu des restrictions que la Commission européenne impose sur l'utilisation par Gazprom des canalisations avalées. L'équilibre énergétique européen de demain et le besoin de sécurisation accrue des approvisionnements auquel s'ajoute la baisse de la production gazière en Europe plaident pour une diversification des routes d'acheminement. La construction de Nordstream 2 permettrait d'assurer une source sûre supplémentaire à l'Europe occidentale, à un coût compétitif, et contribuerait à accroître la liquidité, l'inter-connectivité et la sécurité d'approvisionnement dans les marchés gaziers européens. Car nous sommes convaincus que le gaz continuera de jouer un rôle essentiel dans le mix énergétique européen : il assurera la sécurité d'approvisionnement et palliera les besoins de flexibilité des énergies renouvelables.

« Le potentiel national de méthanisation représente près de 40 % de la consommation actuelle de gaz. »

Engie a annoncé fin octobre la signature d'un accord sur le transport et le stockage de gaz avec Ukrtransgaz et la création d'une filiale en Ukraine. Pouvez-vous nous expliquer quelles sont les ambitions d'Engie dans ce pays et quels sont les termes de cet accord ?

Depuis 2015, Engie est le principal fournisseur occidental de gaz naturel en Ukraine, avec 3,5 milliards de mètres cubes livrés, soit 10 % de leur consommation annuelle. Nous contribuons ainsi à la diversification et à la sécurité d'approvisionnement du pays qui est le plus important marché d'Europe orientale. L'été dernier, Engie a également créé une filiale, Engie Energy Management Ukraine, dont l'objectif est de développer auprès de grands clients industriels un socle d'activités durables et rentables sur le marché de gros du gaz naturel ainsi que sur le marché de négoce d'électricité. Et nous venons de signer fin octobre un accord avec Ukrtransgaz. Pour nous, ces activités s'inscrivent dans une dynamique que nous envisageons sur le long terme avec l'Ukraine et plus globalement sur les marchés de l'énergie qui se libéralisent. Ces succès en Ukraine illustrent parfaitement notre ambition d'être un *midstreamer* de référence en Europe.

En septembre dernier, vous avez déclaré : « Ce n'est plus un rêve fou d'imaginer de décarboner un jour tout le monde énergétique, gaz compris ». À quel horizon de temps pensez-vous que cette décarbonisation du gaz puisse être atteinte ? Quelle est votre vision du « gaz décarboné » de demain (biométhane, gaz de synthèse issu du *power to gas*) ? Quelle est l'importance de cet enjeu pour Engie et quelle est sa politique en la matière ?

Le gaz vert est un élément déterminant pour parachever la transition énergétique, au même titre que le gaz naturel en est un pilier. Parmi les scénarios qui permettent de diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre, les plus ambitieux - comme le scénario de l'Ademe ou celui de Negawatt - tablent massivement sur le « gaz décarboné ». Il s'agit là de gaz issu non pas du sous-sol mais de méthanisation, qui valorise un carbone déjà en circulation. Le potentiel national de méthanisation représente près de 40 % de la consommation actuelle de gaz. Le verdissement du gaz est déjà en route avec plus de vingt sites injectant du biométhane dans les réseaux de GRDF et GRTgaz et cela sans nécessiter de modification

des infrastructures de gaz existantes. On passe de la logique du gaz naturel à celle du vecteur gaz. Avec la loi de transition énergétique, la France s'est dotée d'un objectif de 10 % de gaz renouvelable à horizon 2030. Cette étape est importante car elle marque la volonté des pouvoirs publics de développer ce secteur. Actuellement, Engie est le leader sur ce segment et compte bien continuer à tenir ce rôle moteur, notamment en développant les partenariats clés pour le développement de la filière et en mobilisant la R&D sur ce que l'on nomme le biométhane de deuxième, voire troisième génération. Le groupe a notamment construit la plateforme de recherche Gaya qui va entrer en service début 2017. Cet outil est une étape majeure pour déployer la filière de production de biométhane par gazéification de la biomasse sèche et ligneuse, ce que l'on appelle communément le biométhane de deuxième génération, dont le potentiel est très important. Nous sommes également très impliqués dans l'hydrogène vert, cet autre gaz renouvelable plein d'avenir. En transformant en hydrogène les surplus d'électricité par électrolyse de l'eau, nous créons un vecteur gaz vert de stockage d'électricité avec de nombreux usages possibles, dans les domaines de l'hydrogène industriel, de la mobilité, et aussi du *power to gas*. Depuis plusieurs années maintenant, Engie conduit le projet baptisé « GRHYD » à Dunkerque. Ce pilote est mené en étroite collaboration avec la collectivité territoriale et va tester l'injection de H₂ dans le réseau de distribution de gaz. GRTgaz, de son côté, coordonne à Fos le projet « Jupiter 1000 », qui associe de nombreux partenaires et va tester l'injection dans le réseau de transport. Engie est également partenaire dans plus de onze des projets lauréats de l'appel à projets « Territoires hydrogène » lancé par les pouvoirs publics français. Vous le voyez, toutes ces « briques » illustrent l'engagement d'Engie en matière d'hydrogène vert. Nous sommes convaincus de son intérêt stratégique car il permet d'accélérer la transition vers un monde de l'énergie moins émetteur de CO₂, de façon centralisée ou décentralisée. Sa capacité à être stocké et transporté fait de ce gaz vert un excellent vecteur de développement des énergies renouvelables intermittentes et un facilitateur du déploiement de la mobilité verte. Personne ne sait dire précisément à quel horizon ces technologies seront économiquement viables, mais nous sommes convaincus de l'importance de ces développements pour deux raisons : la première c'est que ces technologies répondent à de vrais besoins, elles

constituent des points de bascule pour rendre possible un nouveau monde de l'énergie ; la seconde, c'est que nous sommes aujourd'hui dans un monde où les progrès technologiques sont extrêmement rapides.

Dans un contexte mondial où l'offre en GNL est abondante, quels sont les projets d'Engie, troisième portefeuille de GNL dans le monde, en la matière ? Et quelles sont les évolutions prévues ces prochaines années ?

Le marché mondial du GNL connaît de nombreuses mutations. Les deux facteurs majeurs qui ont un impact sur ce marché sont les surcapacités en termes de production et de transport maritime, et l'érosion des différentiels de prix entre les grands marchés régionaux. Toutefois, le GNL reste un vecteur clef de diversification et de sécurité d'approvisionnement. Engie est un acteur de premier rang du GNL, nous sommes activement engagés dans ce secteur et nous nous adaptons au nouveau contexte que je viens d'évoquer, en faisant preuve de flexibilité et d'agilité. Nous avons remporté ces derniers mois plusieurs succès qui témoignent à la fois de l'importance du GNL dans notre stratégie et de l'expertise de nos équipes. Nous avons signé d'importants contrats de livraison de GNL avec des partenaires majeurs : l'Américain AES pour fournir le Panama, le Chinois Beijing Gas, ou en Turquie où nous mettons à disposition une structure de regazéification flottante permettant à ce pays de créer un nouveau terminal d'importation de GNL. De notre point de vue, le marché restera « long GNL » pendant plusieurs années ; il est donc primordial d'imaginer de nouveaux usages dédiés et nous y travaillons déjà. De ce point de vue, le GNL de détail (*small scale LNG*) a un potentiel de développement en tant qu'énergie livrable aux industriels isolés, ce que propose notre filiale LNGeneration depuis 2013, mais également en tant que carburant pour les camions, le transport fluvial ou maritime. Ce sont des domaines d'avenir dans lesquels Engie investit largement et auxquels nous croyons beaucoup. GNVert, par exemple, notre filiale spécialisée dans la distribution de carburants alternatifs, installe et exploite d'ores et déjà quatre stations GNL en France et participe à un pilote de bioGNL.

Justement, vous avez annoncé, en octobre dernier, un partenariat avec la compagnie maritime CMA CGM à propos du GNL carburant maritime. Quelle est la politique d'Engie en la matière ?

Dès 2014, nous avons conclu un partenariat avec Mitsubishi et NYK pour développer le marché du GNL carburant maritime, via l'avitaillement par bateau. Nous venons de réceptionner le Engie Zeebrugge, le premier navire au monde dédié spécifiquement à cette activité, qui entrera en opération très prochainement dans et à partir du port belge pour alimenter des navires propulsés au gaz naturel. L'accord de coopération que j'ai signé avec CMA CGM en octobre dernier est représentatif du mouvement qui s'opère : nous accompagnons ce leader du transport maritime dans l'étude d'un navire de soutage qui serait adapté aux porte-conteneurs propulsés au GNL sur lesquels travaille le transporteur. Nous constatons de plus en plus d'appétence pour ce type de projets pionniers, durables... et nos équipes disposent de toutes les compétences et de l'expertise nécessaires pour les mener à bien, seules ou avec des partenaires. Compte tenu des atouts du GNL (environnementaux, économiques, rapidité de mise en œuvre, etc.), un développement plus rapide de son usage carburant serait souhaitable. L'AFG a d'ailleurs émis un certain nombre de recommandations à ce sujet. L'Organisation maritime internationale a récemment statué en faveur d'une réduction significative de la teneur en soufre des carburants maritimes, à mettre en œuvre à partir de 2020. Cette décision va dans le bon sens car elle va accélérer la substitution du fuel par du GNL pour la propulsion des navires.

« De notre point de vue, le marché restera “long GNL” pendant plusieurs années ; il est donc primordial d'imaginer de nouveaux usages dédiés. »

« La mobilité verte est un vecteur essentiel de la transition énergétique et c'est l'un de nos axes stratégiques de développement. Il est essentiel de booster les carburants alternatifs en France, mais également partout en Europe. »

Engie a décidé d'investir 100 millions d'euros d'ici à 2020 dans l'installation de stations de gaz naturel comprimé (GNC) et de gaz naturel liquéfié (GNL) en Europe. S'agit-il d'une opération limitée dans le temps et destinée à faciliter le démarrage de la filière ou de la première phase d'une politique durable d'investissement dans ce secteur ? Plus globalement, quels sont les objectifs et la politique d'Engie en matière de mobilité durable ?

Les transports représentent aujourd'hui encore 23 % des émissions mondiales de CO₂, plus de 30 % en Europe, car ils dépendent toujours à 95 % du pétrole. La mobilité verte est un vecteur essentiel de la transition énergétique et c'est l'un de nos axes stratégiques de développement. Il est essentiel de booster les carburants alternatifs en France, mais également partout en Europe. Engie est le leader français sur ce marché depuis plusieurs années déjà et sa filiale GNVert propose des solutions matures avec le gaz naturel pour véhicules (ou GNV) – le premier carburant alternatif dans le monde – et le GNL carburant, en complément de la mobilité électrique, urbaine, pour les véhicules légers. Nous voulons développer cette mobilité durable - moins émettrice de CO₂, moins polluante et plus fluide - à la fois dans les villes, où vivront trois habitants sur quatre en 2050, mais aussi pour les flux de marchandises sur de grandes distances. Cette volonté s'est traduite en 2016 par notre décision d'investir 100 millions d'euros d'ici 2020 dans l'installation de stations de GNC et de GNL en Europe, pour les poids lourds. Outre la mobilité gaz, Engie développe également la mobilité électrique, individuelle ou collective, et hydrogène. En septembre dernier, nous sommes ainsi entrés au capital de Symbio FCell, pionnier de la pile à combustible et inventeur du premier prolongateur d'autonomie pour véhicules hybrides (électricité – hydrogène). Rien qu'en 2016, au Luxembourg, aux Pays-Bas, nous avons été sélectionnés avec nos partenaires locaux pour fournir près de 5000 points de charge de rechargement pour les véhicules électriques, ce qui portera à 9000 le nombre de points déployés par le groupe en Europe ces dernières

années. Au-delà de l'installation des bornes qui se déroulera sur plusieurs années, nous fournissons également les services associés : la gestion, l'exploitation et l'analyse des informations pour optimiser l'utilisation du réseau de rechargement. Car le big data se trouve là aussi et son exploitation offre de nombreuses possibilités. La mobilité verte nécessite en effet une vision globale. Nous accompagnons les villes, les territoires, en leur proposant par exemple des plateformes digitales pour fluidifier le trafic ou des prestations de conseil en planification urbaine. Pour devenir un leader de la fourniture de solutions de mobilité verte, le groupe investit dans les nouvelles technologies et des partenariats mondiaux intersectoriels. Ainsi, la récente acquisition de Siradel, qui est spécialisée dans la modélisation 3D, nous permet d'offrir de multiples services selon les besoins exprimés par nos clients, car nous nous inscrivons bien dans une démarche de co-construction avec nos clients.

Engie envisage-t-il d'investir dans de nouvelles centrales de production d'électricité à partir de gaz ? Si oui, dans quelles zones ?

Engie a décidé dans son plan de transformation à trois ans, initié en début d'année dernière, d'investir principalement dans la production d'électricité faiblement émettrice de CO₂. D'où sa décision de ne plus lancer de nouveaux projets charbon, de renforcer le développement des énergies renouvelables et aussi de continuer à développer la production d'électricité à partir du gaz naturel, qui reste un marché porteur, notamment pour le remplacement de centrales à charbon. En France, le groupe exploite quatre centrales à cycle combiné gaz thermique (CCGT) : DK6 à Dunkerque, Montoir-de-Bretagne, Cycofos et Combigo à Fos-Cavaou. Il s'agit d'un formidable outil pour la production d'électricité de pointe. Récemment, nous avons annoncé avoir remporté un contrat de près de 500 millions d'euros pour construire une centrale à gaz de plus de 1 300 mégawatts en Arabie saoudite. ●

**Propos recueillis par la rédaction
de Gaz d'aujourd'hui**