

« Il faut décarboner le monde, et travailler sur le prix du carbone est le meilleur moyen d'y parvenir », explique Daniel Jäggi, président de Mercuria, ici au siège de la société à Genève.



« Rien n'est jamais acquis »

Quatrième entreprise suisse par le chiffre d'affaires, le négociant en matières premières Mercuria vise la neutralité carbone d'ici 2050. La société genevoise mise sur deux atouts pour y parvenir : l'achat de certificats d'émission de CO₂ et les nouvelles technologies, explique son président Daniel Jäggi. *Guido Barsuglia*

Monsieur Jäggi, qu'est-ce qui vous intéresse dans le commerce de matières premières ?

Nous fournissons au monde l'énergie dont il a besoin. Je trouve cela fascinant. Le dynamisme de ce secteur me plaît également : les marchés des matières premières sont en constante mutation. Aujourd'hui, le changement climatique est au cœur de toutes les préoccupations. Mercuria vise d'ailleurs la neutralité carbone à l'horizon 2050 au plus tard. La réduction des émissions de CO₂ n'était pourtant qu'un sujet marginal dans notre branche il y a encore dix ans.

Le profane ne se fait qu'une vague idée de votre secteur. Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est le négoce ?

Nous mettons en relation l'offre et la demande. Notre cœur de métier consiste à lisser les fluctuations des cours. Dans l'idéal, nous achetons à un prix plus bas que celui auquel nous vendons. Nous rendons le marché plus efficace et réalisons un bénéfice en assumant le risque inhérent aux opérations d'arbitrage. Nous disposons de compétences pointues en la matière. Nous pouvons être amenés à entreposer la marchandise sur une longue période tant que son cours ne remonte pas.

Qu'est-ce qui distingue votre travail de celui d'un courtier actif dans une banque ou une assurance ?

La principale différence est que nous ne négocions pas des titres, mais achetons, transportons et entreposons des marchandises tangibles. Les banques financent nos opérations, mais ne prennent pas possession des marchandises – ce n'est d'ailleurs pas du tout dans leur intention.

Quant aux assurances, elles interviennent lorsqu'un problème surgit pendant le transport ou au cours de l'entreposage.

Comment avez-vous vécu l'éclatement de la pandémie de Covid-19 il y a un an ?

La volatilité des cours due à la crise sanitaire a été un véritable tremblement de terre. En mars 2020, la demande de pétrole a chuté d'un tiers, ce qui a provoqué une réaction en chaîne. Il est même arrivé que le cours du pétrole sur les marchés à terme passe sous la barre de zéro dollar. C'était un cauchemar. Heureusement, la demande a rebondi au second semestre. Au final, notre volume de matières premières négocié est resté pratiquement inchangé en 2020. Nous avons contribué à stabiliser le marché en lissant ces énormes fluctuations, parfois aussi en stockant les marchandises.

Mercuria a d'ailleurs réalisé de juteux bénéfices en 2020.

Financièrement, nous avons bien traversé la crise. Il n'en reste pas moins que je me serais personnellement bien passé de cette année

Daniel Jäggi et Mercuria

Daniel Jäggi (60 ans) est le président de Mercuria Energy Trading, l'une des cinq plus grandes sociétés de négoce de matières premières du monde. L'entreprise a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 116 milliards de dollars et un bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (Ebitda) de 780 millions. Mercuria emploie plus de 1000 personnes dans 38 succursales autour du globe. Il négocie du pétrole, des produits pétrochimiques, des agrocarburants, du gaz naturel, du gaz naturel liquéfié, de l'électricité, du charbon, du minerai de fer, des métaux de base et des certificats d'émission de CO₂. M. Jäggi a fondé Mercuria en 2004 avec Marco Dunand. Né à Berne, il a étudié les sciences politiques et l'économie. Il vit à Genève.

catastrophique. Avec nos 38 filiales aux quatre coins du monde, les interdictions de voyager nous ont frappés de plein fouet. Du jour au lendemain, nos employés les plus âgés ont dû se mettre aux vidéoconférences, et les contraintes liées au télétravail ont pesé sur les plus jeunes qui vivent dans de petits appartements. Certains ont aussi perdu des êtres chers à cause du virus.

D'autres sociétés de négoce ne s'en sont pas aussi bien sorties. Quel est le secret de votre succès ?

Il n'y en a pas : simplement travailler et encore travailler. Jongler avec les différences de cours, suivre les risques et s'appuyer sur notre vaste réseau spécialisé. N'oublions pas que notre marge bénéficiaire n'est que de 0,5 %.

Cela reste une somme considérable, calculée sur un chiffre d'affaires annuel dépassant 100 milliards de dollars.

Oui, mais les risques s'accroissent aussi avec la volatilité. C'est un exercice d'équilibriste. La

chaîne logistique est complexe et les problèmes liés à l'exécution des contrats peuvent survenir à tout moment.

Les banques tendent toujours plus à bannir le charbon et le pétrole de leurs portefeuilles.

Est-ce un problème pour vous ?

Oui. Les négociants en matières premières ont besoin des banques pour financer leurs opérations. La situation peut devenir problématique, surtout pour les entreprises de plus petite taille : l'environnement réglementaire se densifie et les banques se concentrent sur les grands acteurs du secteur, qui présentent un moindre risque pour elles.

Comment la numérisation transforme-t-elle vos activités ?

L'intelligence artificielle et la chaîne de blocs rendent le marché plus efficace. C'est pourquoi nous investissons dans ces technologies, afin de rester à la pointe du progrès. Pensons par exemple aux compteurs intelligents : ils permettent de mieux gérer la consomma-



tion d'électricité durant la journée, ce qui est crucial pour le développement des énergies renouvelables. Quant à la chaîne de blocs, elle accélère et sécurise les transactions. Auparavant, les transactions étaient officialisées sur un bout de papier qui prenait parfois des mois pour aller du vendeur à l'acheteur, en passant par le négociant.

Dans quelle mesure ces nouveautés sont-elles déjà une réalité ?

Avec d'autres entreprises du secteur énergétique, nous avons pris des participations dans les sociétés Vakt et Komgo qui utilisent déjà la chaîne de blocs pour le négoce du pétrole.

Vous investissez aussi dans des technologies vertes. Pourquoi ?

Nous voulons être partie prenante dans le tournant énergétique. C'est notre mission, et en même temps cela représente des opportunités d'affaires, puisque l'économie des données s'accompagne d'une consommation d'énergie en forte croissance. Il faut décarboner le monde, et travailler sur le prix du carbone est le meilleur moyen d'y parvenir. Nous sommes aujourd'hui l'un des principaux acteurs du marché des certificats d'émission. Nous prenons en outre des participations dans des sociétés de l'économie verte comme l'américain Beyond6, spécialisé dans le gaz renouvelable pour camions. Là aussi, le potentiel de croissance est énorme.

Ne creusez-vous pas votre propre tombe en misant sur la décarbonation ?

Rien n'est jamais acquis. Et nous n'allons certainement pas aller à contre-courant de l'évolution en cours. L'avenir qui se profile implique plus d'efficacité et de transparence, tout le reste n'aurait d'ailleurs aucun sens à long terme.

Mercuria ne négociera-t-il plus de combustibles fossiles en 2050 ?

J'ai 60 ans et je ne verrai certainement pas ce qui se passera alors. Je crois malgré tout que les émissions de CO₂ chuteront fortement ces prochaines années. Mais nous ne pourrons probablement pas nous passer totalement des énergies fossiles – les puits de carbone joueront donc un rôle important.

Un événement clé vous a-t-il poussé à rallier la sortie du carbone ?

Non. La décision a mûri lentement ces dix dernières années. Si nous voulons freiner le changement climatique, nous devons atteindre la neutralité carbone d'ici 30 ans. C'est une démarche de longue haleine, dont nous avons posé la première pierre en 2008, avec un investissement à São Paulo, au Brésil : nous avons construit des installations de méthanisation dans les décharges et la ville a obtenu des certificats d'émission qu'elle a pu vendre.

« Les accusations généralisatrices ne mènent à rien. Chaque entreprise doit répondre de ses actes. »

En novembre 2020, la majorité des cantons a dit non à l'initiative pour des multinationales responsables. Un soulagement ?

Nous avons soutenu dès le début le contre-projet indirect qui va désormais être mis en œuvre. Il ne modifiera toutefois pas vraiment nos pratiques. Cela fait longtemps déjà que nous avons mis en œuvre les exigences du contre-projet.

L'acceptation de l'initiative aurait-elle changé la donne ?

Non, du moins pas en ce qui concerne la transparence et l'établissement de rapports. Nous nous serions parfaitement accommodés de cette initiative.

Des atteintes aux droits de l'homme et à l'environnement sont souvent évoquées quand on parle de l'extraction des matières premières. Que répondez-vous à ces reproches ?

Les accusations généralisatrices de ce genre ne mènent à rien. Chaque entreprise doit répondre de ses actes. À cet égard, nous avons défini des normes strictes et disposons d'une grande équipe qui veille à leur application dans l'ensemble du groupe.

Une plus grande transparence aidera-t-elle votre branche à se défaire de sa mauvaise image ?

Il est important d'améliorer la transparence. C'est une demande de la société civile, qui pourra ainsi mieux juger nos activités. C'est pour moi une bonne chose et je soutiens tout autant la

transparence que la libre concurrence exercée sur un pied d'égalité. Nous indiquons en détail les progrès accomplis dans notre rapport annuel de responsabilité sociale.

Connaissez-vous l'origine des matières premières que vous négociez ?

Oui, pour chacune d'elles. Nous n'achetons pas de marchandises dont nous ignorons l'origine. C'est la seule manière de pouvoir garantir que nous respectons la législation locale partout où nous sommes présents. Cela représente un effort considérable compte tenu de l'hétérogénéité des lois nationales.

Pourquoi Mercuria a-t-elle son siège principal à Genève ?

Marco Dunand – l'autre fondateur – et moi sommes Suisses. Nous sommes fiers de notre pays et aimons y vivre. Genève est très bien connectée au reste du monde et constitue un pôle du secteur des matières premières, qui comptent de nombreux spécialistes du domaine.

Où recrutez-vous votre personnel ?

Beaucoup de nos collaborateurs viennent de Suisse. Le niveau de formation y est généralement très élevé – non seulement grâce à la filière universitaire, mais aussi au système de formation dual. C'est un modèle de réussite.

Quel rôle a joué la réglementation dans le choix du site ?

En tant qu'entrepreneur-propriétaire, j'attache de l'importance à la prévisibilité et à la transparence de la réglementation. Les conditions-cadres sont bonnes en Suisse.

Les pays en développement réussissent rarement à mettre les richesses de leur sous-sol au service de leur développement économique. Où est le problème ?

Les structures de gouvernance sont probablement l'une des pierres d'achoppement. Il serait important d'instaurer davantage de transparence dans les pays en développement, car cela

mettrait tous les acteurs du marché sur un même pied d'égalité. Cela constituerait déjà un grand progrès.

Le conglomérat public chinois Chemchina détient une participation dans Mercuria. N'y a-t-il pas là un conflit entre des systèmes de valeurs différents, notamment en matière de transparence ?

Chemchina détient une part de 12 %. Il n'influence donc ni notre gestion ni nos efforts en matière de transparence – ce n'est d'ailleurs pas du tout son but. Cette participation est profitable pour les deux parties.

« Nous n'avons aucune influence sur la politique mondiale. »

Votre chiffre d'affaires est aussi élevé que le produit intérieur brut du Maroc. Êtes-vous une pièce importante sur l'échiquier politique mondial ?

Nous n'avons aucune influence sur la politique mondiale, mais nous observons de près les événements politiques car ils influencent l'évolution des cours. Un embargo imposé à un grand producteur de matières premières fera par exemple flamber les prix.

Mercure est le dieu des commerçants, mais aussi des voleurs. C'est un choix osé pour une entreprise du secteur, non ?

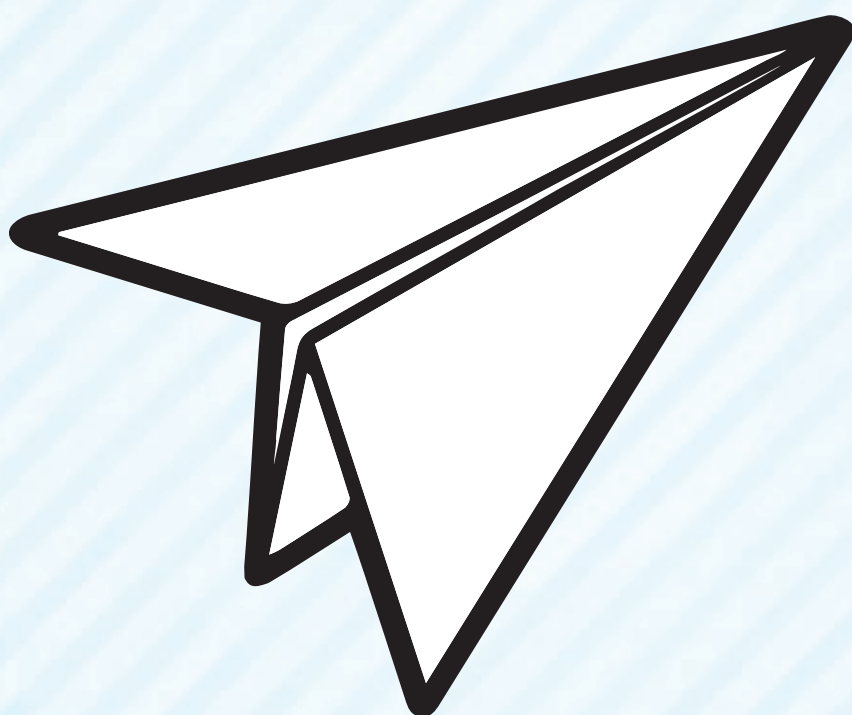
J'assume ce choix. Mais lorsque j'ai proposé ce nom, j'avais plutôt en tête les marchands voyageurs, ce qui correspond bien à notre entreprise.

Quelles facultés un négociant en matières premières doit-il posséder ?

Il faut sans cesse se remettre en question et accepter qu'on puisse se tromper. De la même manière, vous avez besoin d'un goût du risque prononcé et d'une grande rapidité de décisions.

Entretien : Guido Barsuglia, rédacteur en chef de « La Vie économique »

La Vie économique directement dans votre boîte mail



Abonnez-vous et lisez gratuitement
la revue en format numérique
lavieeconomique.ch/abonnement

