

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires économiques

– Audition, conjointe avec la commission des finances, de
M. Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia. 2

Mardi
6 juillet 2021
Séance de 17 heures 30

Compte rendu n° 81

SESSION ORDINAIRE DE 2020-2021

Présidence
de M. Roland Lescure,
Président
et de M. Éric Woerth
Président
de la commission des
finances



La commission des affaires économiques a procédé, conjointement avec la commission des finances, à l'audition de M. Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia.

M. le président Éric Woerth. Nous recevons le président-directeur général de Veolia pour qu'il nous présente la solution à laquelle ont abouti de longs mois de négociations.

Devant l'émotion suscitée par la fusion entre Veolia et Suez dans le monde politique, d'ailleurs beaucoup sollicité à ce propos, nous avons, avec Roland Lescure, résolu de traiter la situation aussi paisiblement et objectivement que possible.

Nous vous avons auditionné à la fin du mois de septembre 2020, M. Antoine Frérot, de même que nous avons reçu MM. Philippe Varin et Bertrand Camus, respectivement président et directeur général de Suez, M. Jean-Pierre Clamadieu, président du conseil d'administration d'Engie, à l'origine de la vente de la participation de sa société dans Suez, et M. Thierry Déau, président de Meridiam, le fonds sollicité par Veolia pour reprendre les activités d'eau en France de Suez. Un groupe de travail commun à nos deux commissions a ensuite conduit des travaux pour mieux comprendre les opérations en cours.

Depuis, Veolia et Suez sont parvenues à un accord, dont l'une et l'autre sociétés nous semblent appelées à bénéficier et dont nous allons pouvoir évoquer le contenu et les conséquences.

M. le président Roland Lescure. Je me félicite de la conclusion d'un cycle qui visait à entendre les entreprises impliquées dans cette opération capitalistique d'importance, puisqu'elle concerne énormément d'emplois, de territoires et d'activités économiques essentielles.

Notre commission s'intéresse désormais en particulier au projet industriel de Veolia, en lien avec son cœur de métier : l'eau, les déchets et l'énergie.

M. Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia. Voilà un an que nous avons conçu le projet d'acquérir Suez, après la décision d'Engie, avalisée par le Gouvernement, de mettre en vente sa participation d'un peu plus de 30 % au capital de Suez.

Veolia a conclu, voici un peu plus de deux mois, avec le conseil d'administration de Suez, un accord de rapprochement, depuis mis en œuvre. Il s'articule autour de trois axes.

D'abord, un périmètre a été défini pour un nouveau Suez, au chiffre d'affaires d'à peu près 7 milliards d'euros, dont 5 milliards provenant d'activités en France, dans l'eau et les déchets, et les 2 autres d'activités en Afrique notamment. Le reste du groupe Suez, au chiffre d'affaires voisin de 10 milliards d'euros, rejoindra Veolia.

Veolia a en outre accepté de rehausser son offre pour chaque action de Suez à 20,50 euros.

Enfin, Veolia et Suez ont communément convenu des caractéristiques du nouveau Suez pour les investisseurs : un actionnariat de long terme, sur dix à vingt-cinq ans, un projet industriel et non financier, ainsi que des garanties sociales, pour les salariés de Suez, au moins équivalentes à celles proposées par Veolia.

Veolia et Suez ont convaincu les investisseurs ayant soutenu leurs projets, à savoir Meridiam et un fonds américain du nom de GIP, de s'associer, pour constituer, à hauteur de 40 % chacun, l'actionnariat du nouveau Suez, tout en proposant à la Caisse des dépôts et consignations et ses filiales d'acquérir les 20 % d'actions restantes.

L'accord du 12 avril a été formalisé le 14 mai. Le consortium d'investisseurs a depuis travaillé à l'élaboration d'un projet industriel commun. Suez et Veolia ont accepté son offre, voici quelques jours, de sorte que, le 29 juin, le conseil d'administration de Suez a recommandé l'offre publique d'achat (OPA) de Veolia à 20,50 euros l'action.

Le projet industriel adopté par Veolia se présente avant tout comme un projet de développement, plus que de synergie de coûts, visant à construire un grand champion mondial de la transition écologique, capable de concevoir des solutions aux enjeux que présente cette question, plus pressante aujourd'hui que jamais.

J'ai coutume de classer en trois catégories les activités de Veolia et Suez.

D'abord, viennent les activités classiques, telles que la distribution d'eau potable, le traitement des eaux usées, la collecte et le traitement des déchets. Même s'il reste encore beaucoup d'innovations à imaginer dans ces métiers, ce n'est pas là que le rapprochement de Veolia et Suez s'avèrera le plus intéressant.

Veolia et Suez s'occupent aussi d'activités nouvelles encore peu répandues, même en Europe. La réutilisation des eaux usées à des fins industrielles, d'agriculture ou de production d'eau potable domestique permettrait de faire face au problème de rareté de la ressource dans le monde, à l'origine de conflits d'usage récurrents en cas de sécheresse. La France réutilise moins d'1 % de ses eaux usées, alors même que ce bien s'avère trop précieux pour ne servir qu'une fois.

Veolia et Suez maîtrisent également les techniques de recyclage d'un grand nombre de types de plastiques, représentant de 75 % à 80 % des volumes de plastiques utilisés dans le monde. Veolia s'est spécialisée dans le polytéréphtalate d'éthylène (PET) qualité alimentaire et le polypropylène, et Suez, dans le polyéthylène basse densité et le polystyrène. Les technologies des deux entreprises, complémentaires, peuvent intéresser l'ensemble de leur clientèle, de sorte que leur rapprochement pourrait se traduire, par la formule « 2 fois 2 » mieux encore que par « 1 plus 1 ».

De fait, le rapprochement de Veolia et Suez accélérera, grâce au renforcement de leurs capacités d'investissement, la généralisation de solutions de recyclage, aussi bien des eaux usées que des plastiques, dans une optique de transition écologique.

Pour réussir cette transition, nos sociétés utiliseront, dans vingt ans, des solutions qui, pour une moitié d'entre elles, restent encore à mettre au point, et c'est là la troisième catégorie d'activités. Le rapprochement de Veolia et Suez vise avant tout à constituer le fer de lance industriel de la création, de la maîtrise et de la généralisation de telles solutions.

Par exemple, il faut s'attendre à un million de batteries de véhicules électriques usagées chaque année aux environs de 2030, en Europe. Ces déchets dangereux, toxiques, recèlent des métaux rares, dont la présence dans certains pays seulement revêt un aspect géostratégique. Le traitement et le recyclage de ces équipements sophistiqués constituera un

atout important pour les pays qui parviendront à le mettre en œuvre en renforçant ainsi leur capacité de production de batteries neuves pour électrifier leur parc automobile.

Un autre exemple de solution innovante touche au traitement de l'air afin d'en garantir la qualité dans les bâtiments recevant du public (hôpitaux, écoles, supermarchés, bureaux, etc.). L'Organisation mondiale de la santé (OMS) y voit le principal lien entre environnement et santé publique. Régulièrement, la Commission européenne, voire l'OMS, rappellent certains pays à l'ordre dans ce domaine. Là encore, c'est la réussite de la transition écologique qui apparaît en jeu.

Je ne pense pas que nous diminuerons assez nos émissions de carbone pour limiter le réchauffement de la température moyenne du globe à 1,5°C. Nous devons donc aussi capturer les émissions de carbone résiduelles. Comment y parvenir à un coût accessible, supportable par nos sociétés ? Que faire de ce carbone ? Ne pourrions-nous pas lui inventer un usage plus intelligent que son simple enfouissement, de manière à ce qu'il enrichisse, par exemple, des sols appauvris ?

D'ici vingt ans, il faudra en outre nourrir 10 milliards de personnes sur Terre, avec moins d'eau et d'énergie, mais aussi moins de sols, si nous voulons éviter le déboisement.

Nos métiers sont amenés à concevoir des solutions en ce sens, en multipliant par exemple les fermes aquacoles durables, encore qu'il ne s'agisse là que d'une illustration parmi tant d'autres des pistes que nous étudions déjà pour réussir la transition écologique.

Je reste persuadé que Veolia, grâce au renfort des équipes de Suez et à la complémentarité des implantations géographiques de l'un et l'autre groupe, et grâce aussi à la mutualisation de nos moyens d'investissement en recherche et développement et en construction d'outils industriels, fournira, unie à Suez, un leader français incontesté, à même de tracer la voie au cours des vingt prochaines années dans des secteurs économiques cruciaux.

M. le président Éric Woerth. Selon quel calendrier, marqué par quelles étapes, votre projet se concrétisera-t-il ?

L'accord de fusion auquel sont parvenus Veolia et Suez a-t-il mis fin aux recours entre l'une et l'autre entreprises ? Ou certains contentieux subsistent-ils encore ?

Des règles de concurrence empêchent, en France, et certainement aussi dans d'autres parties du monde, la fusion complète des activités de Veolia et Suez. Cette contrainte ne remet-elle pas en cause la qualité de votre projet industriel ?

M. Laurent Saint-Martin, rapporteur général. Comment appréciez-vous, *ex post*, le rôle joué par l'État dans le rapprochement entre Suez et Veolia ?

Dès l'OPA, vous aviez annoncé une synergie des coûts de l'ordre, potentiellement, de 500 millions d'euros. Ce chiffre est-il toujours d'actualité ? Comment va-t-il se traduire au cours des prochains mois et années, au regard de la création de valeur évoquée dans votre propos liminaire ?

Quelles garanties offrez-vous aux employés de Suez, aussi bien ceux qu'absorbera Veolia que ceux du nouveau Suez repris par le consortium Meridiam, GIP et la Caisse des dépôts ?

Suez et Veolia ont dû passer une sorte d'accord de Yalta pour se répartir leurs zones d'activité à l'international. Le nouveau Suez conservera d'importantes positions de marché en Asie, notamment en Chine et en Inde. Quelles perspectives de développement se présentent pour Veolia sur ces marchés ?

Mme Christine Hennion (LaREM). Vous êtes présenté comme l'un de ces dirigeants qui promeuvent une vision élargie de l'entreprise, censée bénéficier à l'ensemble de la société et non à ses seules parties prenantes. Après le vote de la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE), Veolia est devenue une société à mission, dont la raison d'être est de ressourcer le monde et de contribuer au progrès humain en s'inscrivant dans les objectifs de développement durable définis par l'Organisation des Nations unies (ONU). Votre stratégie « impact 2023 » en découle d'ailleurs. Les prises de conscience des populations et les obligations légales évoluent rapidement en matière d'environnement, or votre acquisition va modifier la donne.

Les nombreux textes de loi relatifs au climat votés un peu partout dans le monde influenceront-ils sur votre feuille de route ? Votre entreprise peut-elle aider à progresser plus vite dans un domaine où la nécessité devient urgence ?

Vous indiquez, sur votre site, que tous les métiers se digitalisent et mettez en avant vos partenariats avec Google et Microsoft. Sans vouloir diaboliser ces deux sociétés, n'estimez-vous pas qu'une stratégie de leader passe aussi par la maîtrise des données, des outils logiciels et des infrastructures numériques ? Que pensez-vous de Gaia-x, initiative franco-allemande à l'origine, désormais européenne ? Y participez-vous ?

Comment comptez-vous assurer le succès de la fusion avec Suez, qui reposera pour beaucoup sur la façon dont elle s'exécutera ?

M. Jérôme Nury (LR). Après des mois de psychodrames, de déclarations de guerre, de médiations, de prises de position des uns et des autres, d'OPA hostiles, amicales, négociées, vous emportez finalement la mise.

Vous démantelez ainsi un concurrent, l'affaiblissant assez pour qu'il pose moins de problèmes en affaires. Puis vous renforcez votre groupe, dont l'effectif passera de 180 000 à 230 000 salariés, et de 26 à 37 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Vous réussissez en plus le tour de force de convaincre les pouvoirs publics que cette opération bénéficiera au pays et à l'emploi.

Suez en sort pourtant lessivée, dévitalisée, privée de ses activités les plus rentables, alors qu'y arrive un actionnaire plus habitué à des tours de passe-passe capitalistiques qu'à la gestion d'un outil industriel. Nous ne pouvons que nous inquiéter des services dorénavant rendus aux collectivités locales et à nos concitoyens. Qui dit non-concurrence dit « mono-réponse » en matière de délégations de service public (DSP), sans négociation, donc avec des prix en hausse.

Comment une saine concurrence entre un « parrain » géant mondial, Veolia, et un « petit filleul », le nouveau Suez, pourra-t-elle s'exercer sur les nouveaux contrats ? Comment le nouveau Suez répondra-t-il à des DSP, dans plusieurs années, avec une faible rentabilité ?

Ces questions revêtent une importance majeure pour la santé de nos concitoyens, leur pouvoir d'achat, les collectivités locales et l'emploi sur les territoires.

M. Jean-Paul Mattei (MoDem). Le prix de rachat de Suez à 20,50 euros l'action correspond à onze fois l'EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*), alors que la bourse fixerait plutôt ce prix à six fois la valeur. Comment absorberiez-vous ce surcoût ?

Les nouvelles activités que vous envisagez dégageront-elles des marges suffisantes pour assurer la pérennité de votre groupe ?

Le Syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF) a remis en jeu le contrat d'approvisionnement en eau potable de la région francilienne. Celui de la région de Toulon viendra bientôt à échéance. Dans le contexte de la perte du marché du Grand-Lyon, repris en régie par la métropole à compter de 2023, comment Veolia se positionne-t-elle pour conserver ses marchés ? Dans quelle mesure leur perte impacterait-elle son développement ?

L'accord du 14 mai entérine un engagement par rapport aux salariés de Suez. Dans quels délais et à quelles conditions les 4 % correspondant à la montée en capital des salariés seront-ils proposés ?

Mme Valérie Rabault (Soc.). Dans la présentation de ses résultats 2020, Veolia a indiqué vouloir réduire ses dépenses de 350 millions d'euros supplémentaires. Cette somme est-elle incluse dans les 500 millions d'euros de synergie ?

Dans quels domaines souhaitez-vous investir ? Suez consacre à ce jour deux fois plus de moyens que Veolia à la recherche et au développement.

Les 50 000 salariés de Veolia en France ont-ils bénéficié d'une prime ? Si son montant s'élevait en tout à 50 millions d'euros, il ne représenterait encore qu'un tiers de vos frais financiers annoncés pour l'opération concernant Suez.

La perspective de croissance d'une entreprise repose souvent sur sa perception par le marché, même s'il arrive à celui-ci de se tromper. Je partage votre volonté de construire un champion technologique. La valeur de votre entreprise a un ratio compris entre six et neuf. Cependant, vos concurrents espagnols ou américains sont valorisés à un multiple d'EBITDA supérieur, du fait de leurs meilleurs résultats. J'aimerais que les ingénieurs, qui ont permis aux entreprises françaises de se positionner en leaders, reprennent le pouvoir chez Veolia en évinçant au passage les financiers qui leur ont parfois dicté leurs espérances.

M. Antoine Herth (Agir ens.). Le chiffre d'affaires de Veolia passe, avec sa prise de contrôle de Suez, à 37 milliards d'euros et sa masse salariale de 180 000 à 230 000 employés. Votre entreprise dessert 95 millions de personnes en eau potable et 62 millions en assainissement. Rapportés à la population de la planète, ces chiffres attestent que Veolia est encore loin de faire figure de leader. À quoi ressemblerait, selon vous, Veolia, d'ici vingt ans, en atteignant le premier rang mondial de son secteur ?

Vu l'ampleur des domaines de recherche où votre entreprise compte investir, il lui faudra nouer des partenariats, avec le secteur public en particulier. Comment comptez-vous les organiser ?

Quelles réglementations, à l'échelle française, européenne ou internationale, en matière d'eau et de carbone, seraient favorables à votre entreprise pour se hisser au rang de leader mondial de la transition écologique ?

M. Charles de Courson (LT). Je me garderai bien de formuler un jugement sur les décisions prises, mais j'ai trois interrogations.

L'acquisition de Suez représente un coût, conséquent, de 10,4 milliards d'euros. Pourriez-vous nous expliquer son financement ? Implique-t-il un risque de fragilisation de Veolia ?

Disposez-vous de toutes les autorisations nécessaires, des autorités françaises et européennes en charge de la concurrence, pour mettre en œuvre vos projets ?

Le nouveau Suez vous semble-t-il viable, durablement ? Veolia ne risque-t-elle pas de dominer le marché de l'eau, notamment en France, au risque d'une hausse du prix de l'eau pour les consommateurs ? La position des délégants, en France et à l'étranger, est-elle connue ? Certains pourraient-ils dénoncer des DSP ?

Mme Mathilde Panot (FI). En tant que présidente de la commission d'enquête relative à la mainmise des intérêts privés sur la ressource en eau, je reviens d'un déplacement en Guadeloupe, qui connaît une situation de l'eau catastrophique, et où il a beaucoup été question de vous. 65 % de la ressource s'y perd à cause de fuites. La population voit son droit à l'eau bafoué quotidiennement.

La Générale des eaux, filiale de Veolia, a géré l'eau en Guadeloupe pendant plus de soixante ans, avant de se faire la malle au moment où, étrangement, la situation commençait à sentir le roussi. La vétusté du réseau lui est reprochée, de même que des malfaçons dans certaines stations d'épuration, un logiciel de facturation défaillant, et une base de données clients incomplète, transmise telle quelle aux collectivités locales ayant repris la main. Veolia a encaissé, lors de son départ, un chèque de 14 millions d'euros, après la signature, avec les élus, d'une clause de non-poursuite en justice.

Vous nous avez envoyé, lors des auditions de la commission d'enquête, l'un de vos consultants, qui a reporté la responsabilité de la situation sur les élus et les consommateurs ne réglant pas leurs factures, exemptant Veolia de tout blâme. Permettez-moi de douter qu'il en soit ainsi. La Guadeloupe ne vous semble-t-elle pas l'exemple le plus convaincant pour ne jamais confier une ressource aussi vitale que l'eau à une multinationale ?

Combien de bénéficiaires la Générale des eaux a-t-elle versé à Veolia ? Combien de dividendes les actionnaires ont-ils perçus ? Qui, de Veolia ou de Suez, récupérera les activités de Suez outre-mer ?

M. Sébastien Jumel (GDR). La pollution par le plastique en mer préoccupe notamment les pêcheurs. Que proposez-vous, en matière d'innovation, pour résoudre efficacement ce problème ?

Mon petit doigt me dit que vous pourriez être tenté de vous délester de la gestion stratégique des déchets sur des petites et moyennes entreprises (PME) ou industries (PMI), alors qu'il s'agit là d'outils d'aménagement du territoire importants, aux conséquences sur l'emploi.

Vous êtes délégataire de la gestion d'un bien commun pour notre compte à tous. L'irrigation des champs dans un contexte de réchauffement climatique pose un problème de plus en plus sérieux dans bon nombre de régions. Comment pourrions-nous progresser afin de préserver les intérêts des agriculteurs ?

Mme Pascale Boyer. Votre groupe ambitionne d'accélérer le développement de ses activités les plus complexes, comme l'agriculture urbaine, les plateformes de gestion des déchets en ligne ou encore d'incubation d'entrepreneurs sociaux, sans oublier le recyclage des plastiques, la valorisation des biodéchets ou l'innovation en matière de bioconversion des déchets organiques en fertilisants biologiques ou protéines animales.

En France, 47 millions de tonnes de déchets passent par les 685 unités de traitement de votre groupe, qui desservent ainsi 40 millions de personnes pour le compte des collectivités territoriales. En 2021, la hausse de la taxe générale sur les activités polluantes (TGAP) a marqué une étape significative.

Afin de réduire de moitié le volume de stockage de déchets ultimes non dangereux, les législateurs ont voté, en août 2015, *via* la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, une augmentation significative du prix de la tonne de ce type de déchets, qui atteindra 65 euros en 2025. Pour compenser cette hausse, il faudrait que chaque citoyen diminue sa production de déchets ultimes. Les collectivités territoriales, premières concernées, se demandent par quels moyens convaincre leurs administrés de modifier leur comportement au cours des quatre prochaines années. Comment votre groupe compte-t-il les accompagner ?

Mme Émilie Cariou. Monsieur Frérot, vous vous êtes attardé sur une série de projets industriels sans toutefois détailler le montage financier de votre accord. Quelles méthodes de valorisation ont été employées lors de la cession du groupe Suez ? Quels montants consolidés ont abouti au prix de 20,50 euros l'action ?

Nous souhaiterions connaître l'organigramme du groupe et la réorganisation de ses filiales françaises et étrangères.

Les fusions d'entreprises sont presque toujours suivies de suppressions d'emploi, quoique vous ayez présenté votre projet sous l'angle industriel plutôt qu'en vue d'une réduction des coûts. Je peine à croire que votre groupe échappe à la logique de financiarisation prévalant parmi tous les groupes français industriels et de services. Par quelles garanties, inscrites ou non dans votre accord avec Suez, vous engagez-vous à conserver les emplois sur les territoires ?

Comment nous assurer de votre respect du droit de la concurrence sur les marchés de l'eau et du traitement des déchets ? Quels garde-fou cet accord prévoit-il ?

M. Mohamed Laqhila. Comment définiriez-vous la nouvelle raison d'être de votre groupe ? Comment se répartira la richesse créée par l'absorption de Suez ?

Pour la première fois au monde, un pays, le nôtre, a présenté, un budget vert. En dehors de votre obligation légale d'information extra-financière, quels outils mettez-vous en place pour mieux informer de vos activités en lien avec la transition écologique ?

M. Christophe Jerretie. Dans le rapport de MM. Blanchard et Tirole, « les grands défis économiques », remis au Président de la République, la section 1 consacrée au changement climatique s'interroge sur ce qu'il faut attendre du secteur privé.

Réalisez-vous des tests de résistance mesurée face à la vulnérabilité climatique ? Vous êtes-vous engagé, avec vos actionnaires, dans un processus de réflexion à long terme, à l'occasion de votre OPA ?

M. Antoine Frérot. Pour conclure notre OPA, nous attendons la décision de conformité de l'Autorité des marchés financiers concernant l'offre, et le feu vert des 22 autorités antitrust que nous avons saisies de par le monde. Six ou sept d'entre elles nous ont déjà répondu. Notre choix de regrouper les activités françaises d'eau et de traitement des déchets de notre groupe dans le nouveau Suez devrait en faciliter l'obtention.

Nous comptons notifier officiellement notre opération à l'autorité européenne en charge de la concurrence au mois de septembre. Sa réponse devrait nous parvenir fin octobre. Nous lancerons alors l'OPA sans condition suspensive antitrust, cinq semaines plus tard, de manière à clore l'opération fin novembre ou en décembre.

L'accord du 12 avril a acté le désistement de Veolia et de Suez de leurs contentieux juridiques l'une envers l'autre. Il reste à ma connaissance un contentieux lancé par quelques organisations syndicales chez Suez, mais il ne concerne pas la direction.

Hors de France, les activités de Veolia et Suez se superposent assez peu, excepté dans le Nord de l'Angleterre et la région de Sydney, en Australie, ainsi que dans le domaine de l'eau industrielle. Le respect de la concurrence me semble assuré en France, puisque nous avons accepté que les activités françaises de Suez demeurent indépendantes de Veolia. En Australie, la vente, par Suez, de son activité d'enfouissement des déchets à Sydney, devrait régler le problème : nous attendons l'accord des autorités australiennes cet été. Nous avons obtenu l'accord des autorités américaines dès le mois de mai. Les difficultés relatives aux autorités antitrust devraient se lever au cours du second semestre 2021.

L'État, principal actionnaire d'Engie, dont trois représentants du ministère des finances siègent au conseil d'administration, a avalisé sa décision de vendre sa participation dans Suez, par souci de voir Engie clarifier sa stratégie. Je ne saurais vous dépeindre la position de l'État qui, de fait, peut s'avérer plurielle. Je n'en suis pas moins resté attentif à ses préoccupations, qui portaient sur trois éléments : maintenir voire renforcer la concurrence dans l'eau et les déchets en France, préserver l'emploi et les avantages sociaux des salariés de Suez, et enfin garantir la souveraineté.

Dès lors qu'Engie a mis en vente ses actions de Suez, seul le projet de rachat de Veolia permettait à Suez de rester français. Veolia a veillé à doter le nouveau Suez d'actionnaires majoritairement français. Nous pensons donc avoir apporté des réponses claires et solides aux préoccupations de l'État.

Je confirme le chiffre de 500 millions d'euros annuels de synergie de coûts que nous visons. Sa mise en œuvre est prévue sur quatre années à compter de la finalisation de l'OPA, de 2023 à 2027. L'optimisation des achats devrait permettre une économie de 200 millions d'euros sur une base d'achats de 13 milliards d'euros. Les 300 autres millions viendront de ce que j'appelle l'efficacité industrielle, à savoir la capacité de faire fonctionner nos équipements avec moins d'énergie et de produits chimiques, et la généralisation, à nos deux groupes, des meilleures pratiques de maintenance de nos équipements complexes.

Aucune synergie de coûts ne proviendra de la masse salariale. Nous garantissons l'emploi de tous les salariés français de Suez et leurs avantages sociaux pour les quatre années à venir. Le consortium en fera autant pour les cinq années suivant le rapprochement.

Le partage des périmètres entre le nouveau Suez et Veolia ne s'apparente nullement à un accord de Yalta. Le nouveau Suez, au chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros, reste libre

d'entrer en concurrence avec Veolia partout dans le monde, et réciproquement. La principale revue consacrée aux activités d'eau dans le monde a récemment estimé que le nouveau Suez se classerait au troisième rang mondial des opérateurs de l'eau. Il pourra ainsi assurer une concurrence efficace à peu près partout sur la planète. Rappelons que la Saur, beaucoup plus petite, concurrence déjà Veolia et Suez en France.

Veolia n'est pas une société à mission. Elle s'est simplement défini une raison d'être, présentée en assemblée générale, et qui tient lieu de boussole à notre stratégie et notre projet de rapprochement avec Suez.

Les plans de relance, français, européens ou autres, accordent tous une large place aux problématiques écologiques. Veolia projette évidemment de proposer des solutions aux questions qu'ils mettent en avant. Leur implémentation consolidera donc notre volonté de concevoir des solutions innovantes. Inversement, les solutions de transition écologique que nous proposerons aideront à atteindre les objectifs de ces plans de relance.

Nous garantirons le succès de notre opération par un rapprochement harmonieux, exempt de toute discrimination, des deux équipes, qui ont d'ailleurs commencé à se rencontrer dans cet objectif. Chaque collaborateur de nos deux groupes, équitablement traité et objectivement évalué, bénéficiera d'un plan de carrière pour les années à venir. La proximité des cultures métier facilitera la transition, et notre ambition de hisser notre groupe au rang de champion de la transformation écologique surmontera aisément les éventuelles réticences.

Si Veolia n'avait pas proposé l'OPA sur le point d'aboutir, la France aurait perdu Suez, car seule une entreprise étrangère aurait pu la racheter. Ne serait-ce que pour cette raison, le projet de Veolia bénéficie à la France.

En outre, Veolia et Suez, bien que leaders de leurs secteurs, doivent compter avec des concurrents chinois et américains. Au vu de l'ampleur du marché chinois, ce qui s'y est déjà passé pour d'autres métiers se répètera au cours des vingt prochaines années : nos concurrents locaux y acquerront une taille suffisante pour se lancer dans d'autres régions du monde. Le regroupement, dès maintenant, de Suez et Veolia permettra à la France de conserver son leadership une vingtaine d'années encore.

Si nous avons agi de même dans le domaine ferroviaire, nous aurions connu moins de déboires. Voici vingt-cinq ans, le leader chinois des chemins de fer était cinq fois plus petit qu'Alstom. Aujourd'hui cinq fois plus gros, il remporte presque tous les marchés en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Amérique latine.

Les activités de Suez en France conserveront leur indépendance par rapport à Veolia. Nous dénombrerons dans nos secteurs d'activité le même nombre d'entreprises demain qu'hier. Les actionnaires du nouveau Suez ont annoncé qu'ils s'engageaient à investir industriellement plus que ce que Suez accordait en la matière à ses filiales françaises ces dernières années. La concurrence semble donc appelée à augmenter et non à reculer.

Le nouveau Suez, tout à l'heure qualifié de petit filleul, occupera le troisième rang mondial dans le secteur de l'eau, et le cinquième dans celui de l'environnement, en prenant en compte le traitement des déchets.

Je ne vois pas pourquoi la rentabilité de notre groupe diminuerait, à moins de considérer les marchés français comme moins rentables que d'autres, ce qui n'est d'ailleurs

pas faux. Pour autant, la concurrence en France, déjà vive aujourd'hui, se maintiendra au même niveau.

Le contrat du SEDIF, au renouvellement prévu pour 2023, représente 300 millions d'euros de chiffre d'affaires par an, soit un peu moins d'1 % de l'activité de Veolia. Celui de Toulon, en cours d'attribution, rapporte encore moins.

L'EBITDA de Suez équivaut à 3,2 milliards d'euros. Le prix fixé par Veolia pour les actions de Suez, majoré de la dette de Suez, correspond à huit à neuf fois son EBITDA et non onze fois. Ce prix est rentabilisable par l'activité elle-même, les synergies de coût et, surtout, les synergies de développement à venir. Veolia cote aujourd'hui à peu près sept fois son EBITDA. Notre OPA s'avère donc tout à fait compatible avec les équations économiques auxquelles nous nous fions d'habitude.

Les 27 milliards d'euros à financer correspondent à 13 milliards d'euros d'actions au prix de 20,50 euros chacune ainsi qu'à 14 milliards d'euros de dettes. D'abord, nous céderons le nouveau Suez à ses nouveaux actionnaires, contre 10,5 milliards d'euros. Nous prévoyons ensuite une augmentation de capital de 2,5 milliards d'euros à l'automne, que nous complèterons par une émission hybride de 2,5 milliards d'euros. Ne manqueront dès lors plus que 11 à 12 milliards d'euros. Ils viendront de la dette existante de Suez, que nous reprendrons.

En 2023, le ratio dettes/EBITDA de Veolia sera inférieur à trois. De fait, tel est déjà le cas aujourd'hui, alors que chez Suez, ce ratio dépasse légèrement ce chiffre. Les agences de notation considèrent un tel ratio acceptable pour les entreprises aux contrats de long terme comme les nôtres. De fait, les deux agences qui nous évaluent ont déjà confirmé la notation *investment grade* attribuée à Veolia.

Nous avons exigé du consortium propriétaire du nouveau Suez qu'il s'engage à ce que sa dette entre elle aussi dans la catégorie *investment grade* (celle des titres investissables) pour éviter tout surendettement.

Une dette plafonnée à trois fois notre EBITDA préservera notre capacité de développement ultérieur. En somme, le financement de notre OPA a été conçu pour ne pas obérer notre développement organique, pour lequel nous continuerons d'investir entre 500 millions et un milliard d'euros chaque année.

Les 350 millions d'euros d'économies que nous envisageons en 2021, dont 250 que nous réalisons à peu près chaque année, auxquels s'ajoutent des provisions liées à la pandémie, ne sont pas compris dans les 500 millions d'euros de synergie de coût, puisqu'ils ne concernent que les activités actuelles de Veolia. De mémoire, Suez avait prévu un plan de 200 millions d'euros d'économies pour 2021, que nous incluons quant à eux dans les 500 millions d'euros.

Dès le début, nous avons rendu public notre projet de rapprochement, son ambition et ses moyens, qui n'ont pas changé depuis. Cette cohérence et cette constance expliquent son succès.

En matière d'investissement dans la recherche et le développement opérationnels, Suez dépense en réalité à peu près autant que Veolia. Dans nos métiers, la recherche se

déroule moins en centres dédiés que sur le terrain. Veolia dépense chaque année, en matière d'innovation, 180 millions d'euros.

Chaque salarié de Veolia sur le terrain a reçu l'an dernier une prime spéciale de 1 000 euros saluant son engagement en temps de pandémie.

Veolia passe pour une entreprise d'ingénieurs où ceux-ci tiendraient le haut du pavé. Les innovations dans nos métiers ne relèvent pourtant pas de la pure technique, puisque nous manipulons des outils socio-techniques, ce qui explique d'ailleurs l'intérêt de mentalités variées dans nos métiers touchant à la vie de tant de personnes. Nous cherchons à mixer les compétences. Veolia n'est pas non plus une entreprise de financiers, mais une société industrielle, qui le restera.

La crainte existe que Veolia ne demeure pas leader mondial de son secteur. J'aimerais, dans vingt ans, que chaque industriel, chaque territoire souhaitant œuvrer à sa transition écologique et en quête de solutions se tourne d'abord vers Veolia. Je considèrerai notre pari gagné si Veolia fait à l'avenir figure de référence en la matière.

De même que Suez, Veolia a déjà noué de nombreux partenariats avec la recherche publique, française ou étrangère. Nous poursuivrons au moins les programmes en cours, si nous ne les renforçons pas.

Le meilleur outil réglementaire pour réussir la transition écologique me paraît la redevance carbone. Si chaque pollueur se voyait appliquer une redevance utilisée pour subventionner ceux qui dépolluent, l'ensemble des acteurs, individuels ou économiques, s'alignerait rapidement et des projets écologiques verraient le jour. S'il coûtait plus cher de polluer que de ne pas polluer, la pollution cesserait, comme cela s'est produit dans le domaine de l'eau.

L'OPA n'a pas coûté 10,4 mais 27 milliards d'euros : 13 pour les actions et 14 pour la dette de Suez. Il me semble avoir déjà expliqué comment Veolia gère ce risque financier, qui n'en est pas un.

J'estime le nouveau Suez viable, durablement. Tel était du moins l'objectif poursuivi par la construction de son actionnariat à long terme, la limitation de son endettement, son projet industriel plutôt que financier, et les garanties sociales et d'investissement industriel fournies. S'il n'en allait pas ainsi, il reviendrait à Veolia d'assumer les risques. Voilà pourquoi, depuis un an, nous avons tenu à ce que Meridiam se retrouve au cœur du dispositif, soutenue par la Caisse des dépôts.

La Générale des eaux a quitté la Guadeloupe depuis cinq ans. Elle y a perdu 120 millions d'euros au cours de ses dix dernières années d'activité, parce que les collectivités, chargées par contrat du renouvellement du réseau, ne s'en sont pas occupées. L'État l'a constaté par l'accord Binot de 2009, prévoyant même de se substituer aux collectivités, ce qu'il n'a pourtant pas fait. Par ailleurs, il a fallu attendre le vote d'une loi par le Parlement cette année pour organiser une gestion de l'eau unique en Guadeloupe. La déficience de gouvernance complète des collectivités explique la situation que vous évoquez, Madame Panot. Le nouveau Suez poursuivra les activités françaises de Suez, y compris outre-mer.

Le plastique qui pollue la mer vient des rivières, faute d'avoir été collecté sur la terre. Le problème résulte donc d'un défaut de système de collecte moderne, ce pourquoi il s'observe surtout dans les pays en étant dépourvus. Nous avons imaginé en Indonésie, en Inde ou au Bangladesh, des systèmes alternatifs de collecte rémunérant les ramasseurs de bouteilles en plastique en vue de leur recyclage. Nous œuvrons en Indonésie en partenariat avec Danone, qui nous confie la production de plastique recyclé pour ses très nombreuses bouteilles.

La gestion des déchets intéresse au plus haut point Veolia, qui récupérera l'ensemble des activités de Suez dans ce domaine hors de France. Nous y voyons le principal enjeu de la transition écologique, aussi bien par rapport à la pollution qu'à l'émission de carbone, tant le recyclage s'avère économe du point de vue de ces émissions.

Nous nous intéressons par ailleurs au monde agricole, et nous nous estimons en mesure d'alléger la tension relative à la ressource en eau par l'utilisation des eaux usées à des fins d'irrigation, notamment en zone littorale. Vendredi prochain, en Vendée, je lancerai avec le président de Vendée Eau un projet de réutilisation des eaux usées à des fins domestiques, premier du genre en France. J'espère que la réglementation européenne nous accordera le droit de généraliser notre expérimentation pour l'aspersion de terres agricoles dans le Sud-Ouest de la France.

L'organigramme du nouveau groupe n'est pas encore arrêté. Toutes les filiales de gestion de l'eau et de déchets solides en France rejoindront le nouveau Suez, de même que toutes les filiales africaines et italiennes, le centre de recherches et les filiales eau de l'actuel Suez en Chine et en Inde. Le nouveau Suez choisira l'une de ces sociétés pour servir de holding.

Il restera ensuite à se partager le siège monde. Nous avons convenu avec le consortium d'un principe de répartition des effectifs, assurant au nouveau Suez une complète autonomie de fonctionnement dès son premier jour d'existence et permettant à Veolia d'assurer des tâches telles que la paye ou la facturation le temps que ces activités migrent vers notre propre système. Pour ce faire, en vertu d'accords d'agrément puis de commande, nous servirons des logiciels actuellement en usage chez Suez.

Notre OPA sur Suez s'inscrit dans le cadre de la vision à long terme que nous nourrissons de notre entreprise et de sa raison d'être, même si cette opération n'a été rendue possible que par la vente des titres détenus par Engie.

Mme Christine Hennion. Quelle stratégie Veolia poursuit-elle en matière de données et d'intelligence artificielle, vu que votre site indique surtout, dans ce domaine, des partenaires américains (Google, Microsoft ou Amazon) ?

M. Antoine Frérot. Le développement du numérique, dans bien des domaines, s'impose à Veolia comme à tant d'autres entreprises, pour mieux échanger en temps réel avec les clients, réaliser des économies par un fonctionnement optimisé des équipements, ou encore inventer de nouveaux services. Face à la nécessité de nous prémunir de tout risque d'attaque cyber, nous avons décidé de basculer entièrement dans le *cloud*. Outre Google et Amazon, nous travaillons avec une grande entreprise française en concurrence avec ces sociétés.

Mme Pascale Boyer. Qu'en est-il de l'accompagnement par Veolia des collectivités territoriales en matière de collecte des déchets et de changement de comportement des administrés ?

M. Antoine Frérot. Rappelons que la collecte des déchets relève de la compétence des collectivités territoriales. Nous n'intervenons donc qu'à leur demande, en cas d'appel d'offres. Au-delà de la seule prestation demandée, nous cherchons toutefois à leur apporter un soutien, pour rendre notre offre compétitive. Nous n'hésitons pas à innover, comme par notre partenariat avec l'entreprise Yoyo, en matière de collecte des déchets par des particuliers. Nous comptons également intensifier notre production de combustible solide de récupération à partir de déchets non recyclables.

M. le président Roland Lescure. Vous avez fait un tour des sujets extrêmement complet et précis et je vous en remercie.

M. Antoine Frérot. Je tenais à vous montrer une fiole de poudre blanche, en l'occurrence du carbonate de lithium pur à 99,9 %. Nous recyclons dans notre usine de Moselle, à Dieuze, le peu de batteries qui arrivent aujourd'hui en fin de vie. Nous parvenons à en purifier totalement le lithium, que nous livrons aux fabricants de batteries neuves.

M. le président Éric Woerth. Nous vous remercions pour ces nombreuses réponses précises. Il n'est pas classique de voir naître un nouveau géant français.

Membres présents ou excusés

Commission des affaires économiques

Réunion du mardi 6 juillet 2021 à 17 h 30

Présents. - Mme Marie-Noëlle Battistel, Mme Barbara Bessot Ballot, M. Jean-Luc Bourgeaux, Mme Pascale Boyer, M. Alain Bruneel, M. David Corceiro, M. Yves Hemedinger, Mme Christine Hennion, M. Antoine Herth, M. Sébastien Jumel, M. Roland Lescure, M. Jean-Baptiste Moreau, M. Jérôme Nury

Excusés. - Mme Anne-Laure Blin, M. Dominique Potier