

(Internet)

Virage stratégique chez Veolia Environnement

Antoine Frérot, PDG du groupe, présente lundi son plan d'action. La récession attendue et la crise des dettes souveraines en Europe devraient pousser le groupe à accélérer les cessions et à renforcer le plan d'économies.

Fin d'année à très haut risque pour Veolia Environnement et son PDG. Antoine Frérot, qui a pleinement succédé à [Henri Proglie](#) il y a un an à la tête du leader mondial de l'environnement, doit convaincre les marchés qu'il est capable de remettre sur les rails cet immense paquebot employant plus de 310.000 personnes dans 77 pays. Lundi, il dévoilera les détails d'un plan stratégique de grande ampleur.

L'enjeu n'est pas mince. Le champion mondial de l'eau, de la propreté, du transport et de la production d'électricité via Dalkia traverse une mauvaise passe. Il reste rentable, 1,25 milliard d'euros de résultats opérationnel sur les neuf premiers mois, mais deux fois, en juillet et en novembre, le groupe a revu à la baisse ses perspectives financières. Début août, alors que les marchés financiers étaient en pleine chute, Veolia s'est offert la triste performance de dévisser de 44% en moins de deux semaines, soit plus que les banques alors en pleine tempête. Depuis le début de l'année, l'action recule de 56%, la pire performance du CAC 40.

Le 4 août, Antoine Frérot avait levé le voile sur le futur Veolia. «Après une période d'expansion, nous sommes dans une phase de gestion», résumait ce polytechnicien à la voix grave. Le recentrage annoncé passait par l'abandon d'activité dans 37 pays, des réductions de coûts supplémentaires de 250 à 300 millions d'euros d'ici à 2015, et un programme de cessions calibré à 4 milliards d'euros d'actifs entre 2011 et 2013.

Le chef d'entreprise avait donné jusqu'à la fin de l'année pour détailler ces mesures. Avec la crise des dettes souveraines qui ne cesse de s'aggraver et la récession annoncée en Europe, ce n'est plus un recentrage que défend désormais le PDG auprès de ses administrateurs, qu'il a encore réuni mardi dernier, mais une nouvelle stratégie.

En Europe de l'Ouest et notamment en France, l'austérité générale devrait durablement stopper la croissance déjà faible de l'activité. Certaines municipalités très endettées tentent de réduire les dépenses de transport, d'autres exigent des baisses des prix de l'eau pour redonner du pouvoir d'achat à leurs administrés. Dans ce contexte, Veolia a décidé de s'organiser pour faire face à une conjoncture structurellement déprimée. Il s'agit d'adapter des coûts à des années sans croissance. Veolia devrait aller plus loin dans la baisse de ses dépenses. Le sujet est sensible. La récente convocation d'Areva à Bercy a montré que l'annonce de réduction d'effectifs, même volontaires, est à proscrire avant l'élection présidentielle. Chaque filiale sera invitée à gérer au plus près ses effectifs.

Abandon d'un métier ?

Quant à l'aggravation de la crise financière, elle rend compliqué, pour ne pas dire impossible, le maintien d'un niveau d'endettement élevé pour un grand groupe. Or, Veolia est lesté d'une dette de 15 milliards d'euros, un fardeau dont son ancienne maison mère [Vivendi](#) l'a «généreusement» doté à sa naissance en

2000. Jusque-là, le groupe avait réussi à doubler de taille sans s'attaquer à cette dette. Il s'était aussi organisé pour ne pas avoir à faire appel au marché avant cinq ans. Mais cela ne suffit plus. Le groupe n'a pas les moyens de voir la note de sa dette abaissée par les agences de notation. Aux grandes peurs, les grandes décisions: Veolia va probablement devoir s'engager dans un désendettement d'ampleur, qui passerait par des cessions plus importantes que celles envisagées jusqu'ici. Le groupe ira-t-il jusqu'à abandonner un métier? Cela paraît très difficile. Il est très attaché à l'eau, la propreté. Quant à l'énergie, les négociations en cours avec EDF vont à l'inverse d'un abandon de ce métier. Une opération dans le transport serait en revanche plus aisée. L'an passé, le groupe a rapproché ses activités dans ce secteur de Transdev, et détient 51% de Veolia Transdev.

Comme pour la plupart des multinationales, Le leader mondial de l'environnement tente de compenser le ralentissement en Europe de l'Ouest par une accélération des investissements vers de nouveaux métiers plus porteurs et des zones géographiques dynamiques. Les marchés émergents représentent aujourd'hui 20% du chiffre d'affaires. L'objectif est d'arriver à 30% d'ici à trois ans. Parmi les priorités figurent l'Europe centrale, l'Amérique du Sud, et la Chine surtout, où les cash-flows seront cette année supérieurs aux investissements.

Rumeurs d'OPA

Antoine Frérot n'a plus droit à l'erreur. Il en va probablement de son poste et peut-être de l'indépendance du groupe. Depuis quelques semaines, avec la chute de la capitalisation boursière à 5 milliards d'euros, les rumeurs d'OPA circulent. On prête ainsi à Vinci de s'intéresser à Veolia. Une telle initiative fait sourire. En 2006, le groupe de BTP avait en effet écarté une offre de rapprochement avec [Veolia](#), au prétexte, avaient écrit les salariés actionnaires, qu'ils ne voyaient aucun intérêt industriel et économique à une telle opération. Aujourd'hui, une tentative ne serait pas aisée. Près de 35% du capital de Veolia siège au conseil d'administration et soutient la stratégie menée par l'entreprise. Financièrement, l'assaillant devra avoir les reins très solides. Une partie de la dette, autour de plusieurs milliards d'euros, devra être refinancée en cas d'acquisition de l'entreprise.

Reste le cas Antoine Frérot. Au fil des mois, le PDG de Veolia a perdu la protection d'Henri Proglio, avec lequel les relations se sont tendues. À lui de montrer qu'il est un capitaine.

A méditer

(...) Quant au *Livre noir du capitalisme*, il s'écrit tous les jours sous nos yeux et dans nos vies. Populations courbées sous la dictature des marchés financiers ; chômage ravageur ; guerres tribales déclenchées avec cynisme pour prendre le contrôle, par-delà les fantoches locaux, des richesses du sous-sol ; diktats économiques imposés par les institutions internationales et qui, en réduisant drastiquement les dépenses publiques consacrées à la santé, font chuter l'espérance de vie ; innombrables migrants condamnés à l'exil pour échapper à une condition désespérée... Et si chaque système doit se juger au nombre de ses victimes innocentes, de quel poids pèseront les 40 000 enfants qui, selon l'Unicef, meurent *chaque jour* de malnutrition dans le tiers-monde ? **Gilles Perrault**