

## Entretien @Melchior

### Stratégie d'entreprise dans la mondialisation : illustration avec le groupe Veolia

- **Antoine Frérot**, Président-directeur général, Veolia, Président de l'Institut de l'Entreprise
- **Christophe Lavielle**, Doyen du groupe de sciences économiques et sociales, Inspecteur général de l'éducation nationale, inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche

### Introduction par Christophe Lavielle

Il ne s'agit pas, avec la mondialisation d'un nouveau défi en particulier pour une entreprise comme la vôtre fondée par décret impérial en 1853 et qui a donc une longue histoire d'ouverture à la mondialisation, de repli lié à des événements politiques, économiques, sociaux tout au long du XXème siècle, de réouverture. Donc ce n'est pas un nouveau défi, c'est un défi assez ancien mais qui se renouvelle sans cesse.

C'est également un sujet qui fait écho à de nombreux éléments des programmes de sciences économiques et sociales du lycée, donc qui peut constituer des ressources d'appoint pour les professeurs puisque dans les programmes, on aborde un certain nombre de sujets que l'on va probablement évoquer aujourd'hui : les fondements de l'internationalisation de la production et des chaînes de valeur, les fondements microéconomiques de la compétitivité d'une nation, les questions relatives aux stratégies industrielles et à leur articulation avec les politiques de la concurrence, les déterminants de l'innovation. Donc, on est au cœur d'un grand nombre de préoccupations de nos élèves et de nos enseignants.

\*\*\*

### Plan de l'entretien

#### Premier temps d'échange :

Présentation du groupe Veolia et de ses métiers.

Histoire de son développement à l'international et sa stratégie actuelle à l'internationalisation.

#### Deuxième temps d'échange :

Rapprochement Veolia Suez :

Comment cette stratégie de rapprochement s'intègre, elle aussi, dans la stratégie industrielle et l'internationalisation de Veolia ?

\*\*\*

**Christophe Lavielle** : Pouvez-vous nous rappeler, Antoine Frérot, ce qu'est le groupe Veolia, quels sont ses métiers et quelle est la part de l'international dans son activité ?

**Antoine Frérot** : Veolia a été créé sous le nom de Compagnie générale des eaux, il y a 170 ans bientôt, à une époque où Pasteur disait : « Nous buvons 90% de nos maladies ». C'est pour cela que Veolia a été créé sur le modèle d'entreprise britannique qui venait d'être créé pour apporter et distribuer de l'eau potable aux populations, de l'eau saine. Au fur et à mesure de son histoire, les métiers du groupe se sont élargis : de l'eau potable, on est passé à l'eau usée, à l'eau sale, à l'assainissement puis de fil en

aiguille à la gestion des déchets. A partir des déchets, à la production et distribution d'énergie à travers des réseaux de chauffage... Bref, la manière de présenter Veolia, c'est d'abord de dire 3 métiers : la gestion de l'eau, la gestion des déchets, la gestion de l'énergie locale.

Mais au fur et à mesure des années, c'est également, non pas au centre de chacun de ces trois métiers mais au milieu, à l'interphase des trois, de deux ou trois, que se sont créés progressivement des innovations, de nouveaux types de services. Et c'est pourquoi, plutôt que de présenter par 3 métiers (eau, déchets, énergie), on peut également dire que Veolia c'est un seul métier : les services à l'environnement où la gestion des ressources au profit des hommes et des industries donne accès à ces ressources, donne accès à l'eau potable par exemple, protéger les ressources, traiter toutes les pollutions dont elles sont victimes de par les activités humaines, domestiques, urbaines ou industrielles. Ou bien également imaginer de nouvelles ressources face à la rareté progressive de ces ressources et notamment plutôt des activités de recyclage : comment donner une nouvelle vie à une matière première déjà utilisée plutôt que de la détruire lorsque son premier usage est terminé. Nous sommes donc là au cœur de tout ce que l'on appelle la transformation écologique puisque donner accès aux ressources, les protéger et les régénérer ou créer de nouvelles ressources lors d'une deuxième vie, c'est bien dans le développement durable des collectivités humaines ou de leurs activités économiques et industrielles voire également agricoles d'ailleurs que nos métiers se trouvent.

Deuxième manière de présenter l'entreprise : c'est une entreprise de services. Nous utilisons beaucoup d'équipements très complexes, techniques et beaucoup d'équipements industriels. Mais la manière dont nous travaillons, c'est un apport de services et ces services sont toujours locaux. On ne peut pas transporter de l'eau sur une longue distance, c'est beaucoup trop cher. On ne peut pas emmener des déchets très loin non plus. Bref, nos services, qu'il s'agisse de villes ou d'industriels sont des services qui doivent être délivrés localement à partir d'équipements qui peuvent être mutualisés mais pas sur un très large espace.

Et puis troisième voie pour présenter Veolia : Veolia a deux grands types de clients : des collectivités publiques, des villes pour faire simple ou un peu plus grandes, et des industriels. Il y a 10 ans, la clientèle de Veolia, son activité, c'était à 80 % avec des collectivités publiques et les villes et seulement 20% avec les industriels ou le secteur tertiaire. Aujourd'hui, c'est 50-50. C'est-à-dire que notre métier a beaucoup évolué pour servir davantage les industriels dans ces domaines que j'ai évoqués de transformation écologique qu'il s'agisse de traiter leurs déchets, de gérer leurs énergies sur leurs sites industriels ou bien le cycle de l'eau et de plus en plus de faire avec leurs déchets leur énergie, de recycler l'eau sur place, d'en extraire les déchets dans l'eau usée pour en faire là aussi, ou de l'énergie ou éventuellement des matières premières. Donc la clientèle de Veolia a beaucoup évolué depuis quelques années.

Enfin, dernier point sur son empreinte géographique. Veolia est un groupe mondial mais qui s'est internationalisé tardivement. En 1999, donc il y a une vingtaine d'années en gros, 92% de l'activité de Veolia était en France alors que la plupart des multinationales s'étaient déjà largement internationalisées. Ceci est dû au fait que ces métiers, de l'eau, des déchets et de l'énergie qui étaient auparavant plus les activités des villes, et les collectivités publiques faisaient elles-mêmes ces choses-là. Elles ne souhaitaient pas les sous-traiter. Les villes, dans les autres pays du monde, les faisaient aussi elles-mêmes, sous la forme de la régie municipale. Et à partir des années 90, des insuffisances -



d'abord pour les collectivités publiques puis des difficultés techniques pour les industriels les ont conduits à sous-traiter à des spécialistes comme Veolia la gestion de l'ensemble de ces services. Et donc, de 92% en France, il y a 20 ans, aujourd'hui, nous sommes à environ 20% en France et demain avec le rapprochement avec Suez puisque nous prenons surtout les activités hors France de Suez, la part de la France sera à 15%. L'internationalisation de Veolia est très récente par rapport aux autres grandes entreprises du monde. Nous sommes présents dans le monde entier, 20% en France pour faire bref, 40% dans le reste de l'Europe dans lequel j'inclus encore l'Angleterre, et puis les 40% restant se répartissent en 10% en Amérique du Nord, 15% en Asie et le solde entre l'Afrique et l'Amérique latine.

**Christophe Lavielle** : On comprend qu'une opportunité s'est créée avec la disparition et la réduction de la place des régies, de la volonté de maîtriser l'ensemble de ces métiers en interne. En quoi c'était un impératif pour une entreprise, un groupe comme Veolia que de répondre et effectivement sortir de ses frontières et devenir une entreprise transnationale ou multinationale ?

**Antoine Frérot** : Tout d'abord, c'est une opportunité. Avant il n'y avait de clients qu'en France puisque les autres le faisaient eux-mêmes et quand les autres ont voulu moderniser et aller plus loin dans le niveau de performance, dans l'innovation, il n'y avait pas d'entreprise chez eux pour le faire. Donc nous avons eu une opportunité d'aller proposer nos savoir-faires ailleurs. Et c'était donc tout d'abord une opportunité. Mais progressivement, la taille de l'entreprise et donc le fait d'élargir sa taille de clientèle a présenté un avantage compétitif important. Dans nos métiers qui sont locaux, il y a peu d'économies d'échelles. En revanche, il y a ce que j'appelle les effets d'échelle. Lorsqu'un nouveau prospect se présente à nous, à notre profession en disant : « J'ai un problème, pouvez-vous me le résoudre ? », le fait d'avoir bien davantage de sites et d'expériences et d'exemples dans le monde nous permet beaucoup plus facilement de trouver un cas similaire ou le plus proche du nouveau cas que le prospect nous propose. Et lorsqu'on travaille dans 10 000 villes du monde, on a plus de chance de pouvoir proposer un cas qui a été résolu par notre entreprise à ce nouveau prospect que lorsque l'on travaille dans une ou quelques villes. Donc l'effet d'échelle, c'est le « *track record* » si je puis dire. Il y a quelques effets d'échelle, les pompes, on peut les acheter en groupe mais il y a peu d'effets d'échelle sur les coûts mais il y a des effets d'échelle sur l'expérience et sur les savoir-faire et la chance de pouvoir montrer à notre prospect un client existant chez qui nous avons résolu un problème qui ressemble beaucoup au sien. Et c'est ça qui peut engranger une dynamique commerciale beaucoup plus rapide que si nous étions un groupe petit. Et c'est ça l'enjeu de l'effet de taille dans un groupe de services locaux comme le nôtre.

**Christophe Lavielle** : On comprend qu'en fait la spécificité de vos métiers, en particulier le fait que vous êtes sur des réalités qui sont finalement très locales, vous l'expliquez à l'instant, va se décliner dans une spécificité de votre stratégie d'internationalisation. Pour le coup, on ne passe pas forcément par une standardisation des pratiques. Il faut systématiquement que vous adaptiez votre stratégie aux réalités locales, aux écosystèmes j'imagine à la fois politiques, institutionnels, économiques dans les pays dans lesquels vous intervenez.

**Antoine Frérot** : Absolument. Chaque cas est vraiment différent. D'abord, il y a un contexte institutionnel qui est différent dans chaque pays du monde, bien évidemment. Il



y a également un rapport culturel par exemple à l'eau qui est très différent d'une zone du monde à l'autre. Et même plus techniquement, l'eau de mer est très différente d'une partie à l'autre des océans. Et pour dessaler l'eau de mer sur la partie Est du Qatar, ce n'est pas du tout la même chose que la partie Ouest. Vous savez que le Qatar est une péninsule et bien l'eau de mer est très différente. Donc les contextes sont toujours très différents. Donc notre organisation est nécessairement une organisation décentralisée et locale. Mais pour pouvoir faire jouer cet effet d'échelle que j'évoquais jusqu'à présent il est indispensable de mettre en place une organisation qui permet de faire circuler entre l'ensemble des membres du groupe, les savoirs-faires, les idées, la manière dont on règle les problèmes. Et donc, si l'organisation opérationnelle est très décentralisée, il est nécessaire d'avoir une organisation de pilotage central permettant de faire rebondir les connaissances, les solutions, les résultats obtenus quelque part pour que tous les autres en aient la disposition et puissent les utiliser. Et c'est cette organisation-là, qui fait la spécificité de Veolia.

Donc un pilotage par un siège central, bien sûr les systèmes d'information aujourd'hui nous permettent de faire beaucoup plus de choses en cette matière qu'on ne pouvait le faire auparavant bien évidemment, et ceux-ci s'accroissent sans arrêt, une organisation décentralisée dans un cadre de pilotage central où l'échange d'informations, le partage de savoir-faire, les meilleures pratiques sont sans doute le facteur différenciant clé par rapport à nos concurrents.

**Christophe Lavielle** : Et au final, qu'est-ce qui vous apparaît comme étant à la fois, d'un côté un frein à l'internationalisation ou à l'implantation dans un pays extérieur ou au contraire les facteurs de succès ? C'est quoi les déterminants d'une implantation avec succès ?

**Antoine Frérot** : Alors il y a une réponse structurelle et une réponse conjoncturelle à votre question. La réponse structurelle, c'est le fait pour une entreprise étrangère dans un lieu nouveau que nous voulons investir, la résistance des pratiques locales et des cultures locales sur des objets qui ne sont pas des objets techniques, ce sont des objets sociotechniques. L'eau, notre relation à l'eau, est beaucoup plus passionnelle que rationnelle. Et dans toutes les cultures, dans toutes les religions d'ailleurs, l'eau propre est synonyme de pureté, de vie ; l'eau sale de mort et on doit l'éloigner. Bref, dès qu'on touche par exemple à l'eau, mais on pourrait dire la même chose avec les déchets, on touche à des aspects culturels et donc la résistance principale de nos clients au départ, c'est de dire « qu'est-ce que cet étranger va pouvoir venir nous apporter ? » et surtout ne va-t-il pas venir bousculer des pratiques qui mixent complètement culture, technique, organisation institutionnelle, rapport d'humains entre eux. C'est ça qui fait que les régies ont longtemps perduré. Aujourd'hui dans le monde, par exemple sur nos métiers de l'eau, énergie et déchets, sur ces services-là, 20% seulement de ces services sont sous-traités à des entreprises comme les nôtres, 80% sont toujours exploités par des régies locales. Ce qui montre qu'il y a beaucoup de progrès à faire parce que ces 20% n'étaient que 10% il y a 15 ans, et n'était que 5% il y a 25 ans. Et pour les industriels, c'est encore plus important. Pour les industriels, leurs problèmes d'eau, de déchets et d'énergie, à 97% ils le gèrent eux-mêmes. Ils n'aiment pas les intrus sur leurs usines et donc là encore, il y a bien plus de marges de progression surtout que les contraintes qui s'appliquent à eux, les réglementations notamment en matière environnementale ne leur permettent plus de suffisamment bien maîtriser les aspects techniques et donc ils sont obligés de s'ouvrir. Et donc le frein structurel, c'était « on n'aime pas voir d'étrangers chez nous », venir se mêler de nos process industriels au milieu de nous. Ça c'était l'aspect structurel qu'il faut progressivement, je dirais, rompre pour se faire accepter.



Et puis, il y a des aspects plus conjoncturels : la montée des nationalismes, la montée des protectionnismes qui fait que même quand on est installé, par exemple, nous sommes largement en République tchèque pour l'eau et dans l'énergie, on a vu monter progressivement des débats sur est-ce qu'il est bien naturel qu'une entreprise française gère l'eau de Prague ? ou bien l'énergie à Bucarest ? Et là, pour résoudre cette récente difficulté qui date de quelques années, nous avons la nécessité d'être tchèque à Prague, roumain à Bucarest, ou bien américain à Seattle par exemple. Et pour y parvenir, il y a différentes voies. L'une des voies, qui sera sans doute par nous de plus en plus utilisée, c'est d'avoir des partenaires locaux et donc de partager avec des partenaires locaux qui nous amènent aussi un certain nombre de compétences ou d'avantages et donc nous sommes de plus en plus en partenariat avec des partenaires locaux pour pouvoir nous fonder davantage dans les différentes cultures, contextes, géographies dans lesquels nous travaillons.

*[Pour info : **Deuxième temps d'échange :***

*Rapprochement Veolia Suez :*

*Comment cette stratégie de rapprochement s'intègre, elle aussi, dans la stratégie industrielle et l'internationalisation de Veolia ?]*

**Christophe Lavalie** : Alors venons en, si vous le voulez bien au 2<sup>ème</sup> temps de cet entretien sur l'actualité plus récente du rapprochement, de la fusion d'une partie de Suez et le groupe Veolia. Alors les deux groupes étaient déjà des champions mondiaux dans les métiers que vous avez rappelés. En quoi était-il impératif de les rapprocher sachant qu'il y a avait déjà eu, si je ne m'abuse, cette idée qui avait déjà été mise en avant en 2012. C'était resté sans suite alors qu'est-ce qui fait que ce qui apparaissait comme des obstacles en 2012, ne le sont plus ? ou des opportunités qui n'étaient pas présentes en 2012, le sont aujourd'hui ? Quelle est la stratégie derrière ce rapprochement entre deux grands champions français du traitement des ressources ?

**Antoine Frérot** : D'ailleurs, il n'y avait pas eu qu'une seule tentative, il y en avait eu aussi un peu plus tôt, d'autres. Alors qu'est-ce qui fait de particulier dans le contexte du mois d'août dernier ?

Il y a deux grandes choses de différentes. La première, une opportunité, là aussi conjoncturelle. Le principal actionnaire de Suez a mis sa participation en vente. Et donc, quelqu'un va les acheter. De toute façon, les choses allaient changer pour Suez, c'était une grosse participation, 30 %, et donc quelqu'un allait les acheter : c'était Veolia ou c'était quelqu'un d'autre. Il n'y avait pas beaucoup d'autres français d'ailleurs qui étaient prêts à l'acheter donc cela aurait été, si cela était quelqu'un d'autre, un étranger. Ça c'est la première chose qui diffère de 2012 et des épisodes précédents. Et puis, il y a une deuxième opportunité : l'urgence écologique s'est beaucoup amplifiée. Elle n'a jamais été aussi forte qu'aujourd'hui. L'attente des populations du monde pour des solutions qui permettraient de réussir la transformation écologique des différentes sociétés et des différentes entreprises, elle est extrêmement forte. Enfin, d'ailleurs, du fait des plans de relance, beaucoup de ces plans de relance sont consacrés ou consacrent une large part à chercher à dynamiser, accélérer cette transformation écologique. Donc la demande est beaucoup plus forte encore qu'elle n'était il y a quelques années et nos groupes, Suez comme Veolia, sont idéalement placés, sans doute les mieux placés pour apporter des



solutions à cette demande. Donc dans cette opportunité, il y avait un aspect défensif pour Veolia et un aspect offensif.

Je commence rapidement pour l'offensif. Si quelqu'un devait acheter Suez, c'eût été un concurrent sérieux pour Veolia. Et très certainement un défi dans les années à venir et comme la demande était forte, si ce concurrent-là s'était renforcé de notre principal confrère aujourd'hui il serait peut-être devenu un rival dangereux pour Veolia. D'où l'idée de dire : plutôt que cela aille ailleurs, que cela reste chez nous, avec nous. Surtout que les deux entreprises se sont développées très parallèlement depuis plus de 100 ans ensemble, qu'elles se connaissent beaucoup et que les futurs métiers sont très proches, que la culture française de ces deux entreprises a formaté beaucoup de choses dans notre industrie à travers le monde et que donc le rapprochement culturel ait été simple. Ne pas laisser aux concurrents, aux grands concurrents qui commencent à monter en puissance, les Chinois, les Américains, d'autres concurrents, cette possibilité d'acheter Suez plutôt que cela soit nous qui le fassions. Et ceci bien sûr, renforce considérablement notre place de leader aujourd'hui sachant que dans 10 ans ou dans 20 ans, il y aura des concurrents sans doute de taille équivalente à nous, j'y reviendrai.

Et puis il y a une autre opportunité. Jamais la demande n'a été aussi forte mais jamais aussi les gens se sont sentis aussi démunis pour répondre à cette demande. Comment réussir la transformation écologique ? Les solutions que nous savons proposer, il y a les solutions classiques que tout le monde connaît : la distribution d'eau potable, la collecte des poubelles, des traitements des déchets, le chauffage urbain mais ceci est une partie, une petite partie des solutions nécessaires pour gagner la transformation écologique. Ensuite, il y a les solutions que nous savons maintenant maîtriser mais qui sont récentes et qui sont très insuffisamment dupliquées : le recyclage des plastiques par exemple, la réutilisation des eaux usées, ou bien l'efficacité énergétique des bâtiments. Le renfort des équipes de Suez et des capacités humaines et financières aussi qu'elles nous apportent nous permettront d'accélérer l'implantation de ces nouvelles solutions, de financer et de construire de nouvelles usines de recyclage du plastique, ou de nouveaux projets de réutilisation des eaux usées.

Et puis, enfin, il y a les autres solutions. Celles qui n'existent pas encore. Dans 20 ans, si nous avons gagné la transformation écologique, la moitié des solutions que nous utiliserons, je pense, aujourd'hui n'existent pas. Nous en connaissons la moitié. Il va falloir inventer l'autre moitié dans les 20 ans qui viennent pour réussir cette transition écologique. Recycler les batteries des véhicules électriques, capturer le carbone parce que nous n'arriverons pas à diminuer suffisamment les émissions pour atteindre le 1,5°. Je pense qu'il va falloir aussi aller le chercher en haut des cheminées, en faire quelque chose. Et beaucoup d'autres solutions doivent être mises en place, notamment entre environnement et santé publique : la qualité de l'air. Comment garantir la qualité de l'air ? D'abord dans les bâtiments puis dehors dans les villes ? Comment nourrir 10 milliards d'habitants avec moins d'eau, moins d'énergie et moins de sols si on veut éviter la déforestation dans 20 ans ? Comment utiliser par exemple les déchets organiques pour non seulement fertiliser les sols sans utiliser les engrais chimiques mais également pour nourrir le bétail ? 34% des céréales produites par l'agriculture du monde servent à l'alimentation du bétail. Or on le mange le bétail. On a une efficacité calorique faible. Quand le bœuf mange 100 calories de céréales, nous on mange 3 calories de bœuf par exemple. Est-ce qu'il y a une autre manière de nourrir le bétail ? Les poissons dans les



fermes aquacoles car il n'y en a bientôt plus assez dans la mer. Voilà toutes ces solutions que nous devons inventer.

En étant 40% plus gros, en mettant en commun l'ensemble de nos moyens humains, de nos moyens d'innovations, de créativité, en mettant aussi en commun nos moyens financiers, le *cash-flow* produit par l'entreprise, nous irons plus vite et plus loin et nous continuerons bien davantage à garder le *lead* par rapport à nos grands concurrents qui sont en train de naître et de se développer à travers le monde. Et c'est cela que j'appelle l'aspect offensif de l'opportunité qui nous était proposée.

**Christophe Lavalie** : Je vais revenir sur un certain nombre des arguments que vous mettez en avant. Le premier, qui pourrait surprendre : c'est que finalement vous vous faites l'avocat d'un champion mondial français, vous insistez sur l'importance de la culture nationale également dans le fonctionnement des groupes. On parle de mondialisation, et en même temps, vous brandissez ce qu'on entend souvent chez les politiques mais peut-être pas souvent chez les dirigeants, une forme de patriotisme économique. Alors est-ce que c'est un argument qui a vraiment du poids ? Est-ce quelque chose qui pèse effectivement dans les décisions et est-ce que finalement les firmes multinationales, elles restent avant tout des firmes nationales qui se sont internationalisées ?

**Antoine Frérot** : Eh bien, oui. Dans tous les cas, pour moi, cela m'importe. Cela ne m'est pas indifférent de savoir quelle est la nationalité d'origine d'une grande entreprise. D'abord parce que c'est cette nationalité qui impulse la culture d'entreprise. Ensuite parce que toute une série d'activités sont liées à l'implantation initiale. La plupart de nos centres de recherche sont quand même en France même si nous sommes maintenant présents partout dans le monde et seulement 20% de notre activité se fait en France. La plupart de nos activités de création, et de recherche et d'innovation sont en France. Et puis, dans l'ensemble les outils de pilotage que j'évoquais tout à l'heure, pas seulement le pilotage régalien comme la finance ou le juridique mais également l'échange d'informations, nos *knowledge management system* sont partout en France donc ceci a de l'impact aussi 1/ sur les activités en France et 2/ sur le rayonnement d'une forme d'être au monde français, si je puis dire. Il se trouve que je suis français et que je dirige une entreprise qui a été créée il y a 7 générations et que si elle nous est parvenue jusqu'ici, c'est parce que ces générations ont accepté de la transmettre, sans manger tout le fruit de leur travail, aux générations qui suivent. Aujourd'hui, ces grandes entreprises forgent sans doute le principal atout économique de notre pays. On n'a peut-être pas assez de petites ou de moyennes entreprises, comparé à d'autres pays. Si ces grandes entreprises-là, venaient à ne plus être françaises, de quoi vivront nos enfants demain ? Et je ressens le devoir de transmettre à la génération qui nous suivra ce que m'a transmis la génération qui m'a précédée, comme les gens de ma propre génération. Et donc effectivement, le fait que Veolia soit une entreprise d'origine française basée en France m'importe. Et je considérerai que je n'aurais pas rempli mon rôle, si ceci devait changer.

**Christophe Lavalie** : Alors, je vais revenir peut-être pour terminer sur un autre argument. Vous avez beaucoup mis en avant l'importance de constituer un champion de taille 40% plus importante pour notamment faire face aux impératifs de la transition écologique et notamment aux exigences d'innovation qui vont nécessairement se faire un



jour, vous l'avez dit, toutes les solutions face à cette question-là, ne sont pas encore présentes et donc voilà, il faut parier sur le progrès, l'innovation. Alors qu'est-ce qui vous fait penser que finalement le terreau le plus favorable à l'innovation, c'est précisément de constituer un grand groupe avec le rapprochement de Suez et de Veolia ? On pourrait vous dire que ce que vous redoutez, c'est-à-dire la concurrence d'un autre groupe qui serait venu récupérer les activités de Suez, que la mise en concurrence aurait été un facteur plus favorable à l'innovation parce qu'elle aurait créé de la compétitivité entre des groupes de taille égale et certains pourraient tout à fait craindre que justement se constituent des espèces de rente d'un grand groupe finalement assez peu mis en concurrence et qui donc ferait un effort d'innovation qui serait moindre. Qu'est-ce que vous répondriez ?

**Antoine Frérot** : Tout d'abord, le fait de rapprocher Suez de Veolia ne va pas permettre de créer ce qu'on appelle un monopole. Nous avons déjà de nombreux concurrents dans le monde. Le principal marché des services à l'environnement ou de la transformation écologique, c'est le marché chinois. Et il va se passer sur ce marché-là, c'est ce qui s'est déjà passé sur des marchés typiquement industriels au cours des trente dernières années. Aujourd'hui, les Chinois ont bien compris que la transformation écologique due à la régulation écologique était le facteur aujourd'hui déterminant et limitant pour la poursuite de leur développement industriel, de leur développement urbain et la législation en Chine en matière d'environnement n'a rien à envier à celle de l'Europe et bien évidemment du coup, cela crée des besoins, et ça crée une industrie de l'environnement en Chine, c'est pour cela que nous y sommes implantés. Cela dit, le marché chinois est de telle taille, avec une telle organisation politico-économique, avec de tels moyens financiers que les tous petits concurrents il y a dix ans que nous avons connus dans ce pays sont déjà devenus des entreprises de très grande taille. Aujourd'hui, qui sait que le numéro 2 des déchets en Allemagne est Chinois ou le numéro 2 des déchets en Espagne est Chinois ? La taille de ce marché permet de constituer d'énormes entreprises basées en Chine et qui commencent à s'exporter. Il y a 25 ans, le numéro 1 du secteur ferroviaire chinois, il était cinq fois moins gros qu'Alstom, aujourd'hui, il est cinq fois plus gros. Et comme Alstom ne s'est pas rapproché d'autres concurrents ou confrères par exemple européens suffisamment vite, il s'est trouvé un peu dos au mur et c'est pour cela que l'on a suivi le sketch de rapprochement d'abord avec Siemens et maintenant avec Bombardier. Mais tout ceci en défense, parce que les autres concurrents et notamment les concurrents chinois ont conquis entre temps les marchés asiatiques, les marchés africains, les marchés sud-américains et sont en train de conquérir les marchés européens. Et donc quand il y a une opportunité de prendre un temps d'avance plutôt que d'attendre dans les cordes face à la concurrence étrangère, qui nécessairement va venir parce que le plus grand marché il est asiatique aujourd'hui, et bien, ce serait bien dommage de ne pas le faire. Nous aurons des concurrents et nul doute que ceux que j'évoque, alors j'ai évoqué les Chinois, mais je pourrais parler des Américains, vont également innover. Et leur taille, leur base, la taille de leur marché, les moyens humains et financiers de part cette taille dont ils vont bénéficier leur permettra largement de nous concurrencer. Si nous ne prenons pas les devants, nous serons en défense. Il se trouve que là, l'opportunité c'était notre confrère français. C'eût été vraiment dommage de laisser cette base-là, cette capacité d'innovation, l'ensemble de l'expérience à notre principal concurrent de demain qui sera certainement chinois. Je dis non seulement la concurrence va venir, il n'y aura pas de monopole mais je pense que nous aurions pu accumuler, additionner nos forces européennes pour pouvoir y faire face plus longtemps et de manière plus dynamique et plus sérieuse.

**Christophe Lavialle** : Antoine Frérot, merci beaucoup pour cet entretien.



