

Antoine Frérot, PDG de Veolia, au Club de L'Economiste

Les nouveaux marchés à prendre

- **Métiers et services aux usines:
Les futurs relais de croissance**
- **Déchets industriels, hospitaliers, traitement des eaux...**

«**J**E souhaite que Veolia se développe plus dans les métiers aux industriels. Ce qui n'est pas encore le cas au Maroc». Invité au Club de L'Economiste, Antoine Frérot, PDG worldwide du groupe Veolia, nourrit de grandes ambitions sur le marché marocain. A la tête de l'un des géants du CAC 40, leader mondial de la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, a opéré une profonde transformation de son activité, en ouvrant des périmètres liés aux services et métiers aux industriels, le traitement et recyclage des déchets, les déchets hospitaliers et toxiques... Veolia est, rappelons-le, l'inventeur du traitement des déchets dangereux en 1975. Aujourd'hui, le groupe casse

des silos et pousse plus loin l'élargissement de ses périmètres, en allant vers les déchets dangereux, nucléaires, le démantèlement des navires, d'anciennes installations industrielles, de raffineries, d'armes, l'amiante...

En plus des activités relatives à l'eau,

dans le monde. Ils ont besoin d'une homogénéité sur le plan environnemental», soutient le numéro 1. L'on estime à 23 millions de tonnes les déchets industriels dangereux générés annuellement au Maroc. Des quantités en forte progression vu l'attractivité

proposons aux industriels des écosystèmes le même type d'environnement pour lutter contre la pollution, mettre en place des boucles circulaires sur les ressources pour une industrie propre et sobre en consommation d'énergie et de matières premières», fait valoir Frérot. «Dans la première phase d'industrialisation, la pollution reste le premier facteur limitant l'accélération industrielle», analyse le PDG. L'avenir de Veolia au Maroc passera également par la dépollution des eaux de baignade. Le groupe lorgne aussi les déchets hospitaliers. Sur ce registre, il y a un énorme potentiel auprès des CHU, hôpitaux publics, cliniques, cabinets médicaux... En plus de l'incinération des médicaments périmés et autres déchets pharmaceutiques. Au Maroc, plus de 25.000 tonnes de déchets médicaux sont produits annuellement. Sur la collecte et le traitement des déchets hospitaliers et industriels, Veos, une JV entre Veom et un partenaire local SOS, compte devenir un acteur de référence. □

Indicateurs-clés

2.000 t/an
de capacité de
traitement
de DASRI



250.000 t/an
de ferraille
valorisée
à l'horizon 2020



1.500 t
de capacité de
stockage de
déchets dangereux

Source: Veolia

l'énergie et les déchets, la dynamique d'accélération industrielle enclenchée au Maroc est suivie de près par le top management du groupe français. «Il y a de multiples enjeux et du potentiel pour nos compétences offertes aux industriels, notamment en matière de solutions liées à l'environnement. Les grands groupes industriels qui s'implantent dans le Royaume ont besoin de travailler avec les mêmes standards partout

industrielle (Renault, PSA, BYD...). Ce qui est valable pour les grandes industries est aussi valable pour les écosystèmes. D'autant plus que le Maroc est en train de se positionner en tant que plateforme industrielle continentale, voire régionale, via la création de zones franches dédiées. Ces marchés recèlent également des enjeux pour les cabinets d'études, d'ingénierie, les prestataires, les sous-traitants marocains. «Nous

A. R.



ANALYSE

Antoine Frérot, PDG de Veolia, au Club de L'Economiste

«L'avenir est dans le

À la tête d'un groupe de 180.000 salariés répartis dans une cinquantaine de pays, Antoine Frérot est l'un des grands patrons du CAC40. C'est l'un des fins dirigeants stratégiques de France, qui développe de nouvelles idées sur l'économie circulaire, le climat, la dépollution, la ville durable... Il préconise une nouvelle économie basée sur le recyclage des plastiques.

- **L'Economiste:** Depuis que vous êtes à la tête du groupe, vous avez initié un vaste plan de restructuration. Aujourd'hui, que comptez-vous faire de Veolia? Quelles sont les résolutions de 2018, la vision de l'entreprise et les nouveaux périmètres?

- **Antoine Frérot:** Je dois vous dire que Veolia était pendant très longtemps française. Il y a moins de 20 ans, en 1999, 90% de l'activité était en France. Elle s'est beaucoup développée hors de France pendant les années 2000, mais avec un important endettement. Or, il se trouve qu'au moment de la crise financière et économique (ndlr: 2007-2008), l'endettement est devenu excessif avec 17 milliards d'euros. A partir de là, il y a eu une remise en cause de notre métier de gestion déléguée en France. Ces deux aspects conjugués (la dette et la remise en cause de la gestion déléguée) ont affecté la rentabilité du groupe.

A ce moment-là, j'ai décidé de mener une grosse opération de transformation et pas seulement une restructuration. Cette transformation a porté sur quatre volets visant à désendetter très rapidement le groupe. Depuis, la dette est passée de 17 à 8 milliards d'euros, en cédant des activités. Ensuite, j'ai réorganisé le groupe par géographie au lieu des métiers (propreté, énergie...). Nous avons désormais un seul Veolia par pays, qui couvre l'ensemble des métiers et un seul siège. Il y a eu aussi un plan d'économie de coûts avec 800 millions d'euros au bout de 4 ans. Enfin, un repositionnement des métiers. Et c'est ce volet-là qui oriente nos actions pour les prochaines années.

- **Justement, quelles ont été les retombées de ce plan de transformation?**

- Le plan a connu un franc succès. Nous avons pu ainsi remettre le groupe en selle et lui redonner prospérité et rentabilité. Maintenant, ce plan est terminé et nous passons à une nouvelle étape. Cette phase est basée sur deux piliers: la poursuite de l'efficacité opérationnelle et industrielle. Car c'est le propre d'une entreprise privée de chercher à améliorer son efficacité. C'est aussi et surtout ce que les clients attendent en termes de qualité et d'efficacité de service. Bien évidemment, l'enjeu est de sécuriser la crois-



Antoine Frérot, PDG de Veolia: «Je considère que la gestion déléguée est le meilleur système qui puisse exister, pourvu que chacun joue son rôle, autorité déléguante et gestionnaire» (Ph. Bziouat)

sance. Maintenant que le groupe est remis en selle, désendetté, nous allons orienter notre activité vers le développement et la croissance.

- **Quelles sont les conséquences de cette stratégie sur l'organisation du groupe, le développement à l'international...?**

- De plus en plus, nos clients nous demandent pas seulement une prestation dans l'eau, ou dans les déchets ou encore dans l'énergie. Très souvent, la demande est dans des services qui sont au milieu de ces métiers-là. Pour faire de l'énergie, on a besoin d'eau, et pour faire de l'eau, l'on a besoin d'énergie. Les eaux usées produisent aussi de la matière organique. Les boues de stations d'épuration, on les transforme ou en engrais ou en énergie. Bref, les nouveaux métiers supposent de connecter les savoir-faire dans les trois métiers. L'organisation du groupe ainsi que l'ensemble des compétences permettent de casser des silos. Cette réorganisation géographique permet d'ouvrir un pan plus large à nos commerciaux avec une offre plus large.

- **Aujourd'hui, la transformation digitale se traduit par de profondes mutations et des convergences dans les process industriels...**

- Le digital nous apporte trois grandes choses. D'abord, il nous permet de mieux travailler entre nous. Je viens d'évoquer notre organisation par géographie qui a cassé les anciens silos, mais toute organisation a certes des avantages mais aussi des incon-

véniants. Une organisation, cela s'ankylose avec le temps. J'ai besoin que mes organisations puissent travailler entre les géographies. J'ai aussi besoin que l'innovation, réalisée quelque part, soit partagée et de là alimenter immédiatement l'ensemble des géographies. C'est donc un travail horizontal. Le digital, avec l'ensemble des communautés de notre groupe (technique, marketing, RH...) nous permet de mieux travailler ensemble et de casser encore d'autres silos. De plus, notre métier est fort en quantité de main-d'œuvre et en quantité de techniques. Veolia gère 10.000 installations industrielles dans le monde. Nous sommes obligés de produire nos services au plus près de nos clients. Car l'eau, les déchets et l'énergie ne se transportent pas sur une longue distance.

- **Comment vous évaluez le bilan de vos équipes de la filiale marocaine?**

- Cela fait 15 ans que Veolia est au Maroc. Notre clientèle ici est quasi exclusivement municipale. Nous assurons des services publics d'eau, d'assainissement et d'électricité pour les villes de Rabat, Salé, Tanger et Tétouan. Le bilan des 15 ans de gestion déléguée sur ces villes se traduit par un taux de desserte de 100% pour l'ensemble du périmètre urbain en eau, assainissement et électricité. 70% de notre chiffre d'affaires est consacré à l'achat de l'électricité et l'eau à l'ONEE. Nous avons très significativement augmenté le rendement des réseaux. En 15 ans, nous avons gagné 20 points de rendement. En 2002, les rendements des réseaux d'eau étaient en moyenne autour de 60%. En 2017, ils sont passés à

84%. Le rendement des réseaux d'électricité a atteint 94% l'an dernier. Ensuite, la gestion déléguée a été déclenchée dans ces villes avec l'objectif numéro 1 de construire le système d'assainissement et d'épuration pour protéger les milieux récepteurs (les rivières, les oueds, les fleuves et la mer). Il est aussi question de sauvegarder et dépolluer les eaux de baignade. Aujourd'hui, ces objectifs sont très largement réalisés. Il nous reste encore une grande installation, c'est la station d'épuration de Salé. Il y a eu aussi toute une série d'améliorations dans la qualité de service, grâce au digital, la facturation, les abonnements, les modalités de paiement par GSM, une fluidification entre l'entreprise et sa clientèle.

- **Vous êtes satisfait du chiffre d'affaires de Veolia Maroc?**

- Tout à fait. Notre filiale a réalisé 605 millions d'euros de chiffre d'affaires (plus de 6 milliards de DH). Mais il y a toujours la possibilité de faire plus.

- **Vous avez des projets de développement et des services à offrir aux industriels marocains?**

- Désormais, je souhaite que Veolia se développe aussi avec les services et métiers aux industriels. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Sauf pour Renault Tanger qui est un très bel exemple. Une vitrine que nous pouvons dupliquer.

- **Partout dans le monde, et particulièrement au Maroc, le modèle de gestion déléguée a montré quelques limites. Comment améliorer la transparence et la confiance des ménages?**

- Je tiens à dire que la gestion déléguée continue de se développer dans le monde, surtout là où elle n'existait pas auparavant. Même pour les services aux industriels, seuls 3% sont confiés à des gestionnaires spécialisés dans l'eau, énergie et déchets. Autrement dit, 97% des services sont gérés par les industriels eux-mêmes. Mais quand les choses se compliquent, le personnel des industries ne sait plus faire lui-même. Et c'est ce qui pousse aujourd'hui les usines à déléguer. D'où le potentiel, la marge de manœuvre et la croissance qu'il faut chercher auprès des plaques industrielles. Pour revenir à votre question, la gestion déléguée est parfois contestée dans les pays où elle existe depuis longtemps. Mais dans les pays où elle n'existe pas, elle est souhaitée.

La situation est très inhomogène en fonction des géographies. Mais si vous voulez mon avis, je considère que la gestion déléguée est le meilleur système qui puisse exister, pourvu que chacun joue son rôle. C'est-à-dire que l'autorité déléguante décide clairement du type et du niveau de service



Antoine Frérot, PDG de Veolia, au Club de L'Economiste recyclage des déchets»

qu'elle souhaite offrir à la population. Le délégataire (l'entreprise) exécute ce que le politique a décidé. Et le politique contrôle l'exécution. Je rappelle que la gestion déléguée est pour une durée déterminée. Donc, à la fin il y a un bilan et des indicateurs chiffrés. Ceci dit, l'autorité délégante a le choix de continuer ou de changer de délégataire. C'est le système qui permet la réversion et que chacun fasse son métier.

Le métier de Veolia n'est pas de décider de quel type de service d'eau pourrait être offert à la population de telle ou telle autre ville, mais plutôt d'exécuter les décisions prises par le politique et au meilleur coût. Si chacune des deux parties joue son rôle, c'est le meilleur système qui puisse exister. C'est le modèle qui permet d'être constamment observé, contrôlé et mesuré. Normalement, c'est le système le plus transparent, puisqu'il y a des critères et des indicateurs de performance. Curieusement, et vous avez raison, il est considéré comme moins transparent que la régie. Ceci n'est pas exact. Je vous mets

au défi de trouver autant d'indicateurs de performance, de résultats bons ou mauvais, dans une régie. Là où c'est moins transparent pour certains, c'est qu'une entreprise a besoin de réaliser des bénéfices. Bien évidemment, c'est sur les services qu'elle exécute qu'elle cherche à dégager des bénéfices. Sinon, elle disparaît faute de bénéfices.

- Mais il y a un problème au niveau du contrôle et du suivi. Le niveau d'expertise et de compétences des élus ne permet pas de faire le contre-poids...

- Mais pour cela, il y a une profession qui se développe, qu'est l'assistance à la maîtrise d'ouvrage de professionnels qui doivent être chargés, par l'autorité délégante,

de contrôler la prestation du délégataire. C'est un travail technique qui est assuré par les cabinets conseil, les bureaux d'études... Il peut aussi être développé au niveau public à un niveau national. Au Maroc, on peut imaginer que ces compétences puissent exister au ministère de l'Intérieur, ou celui de l'Environnement par exemple. Je peux vous dire que pour un délégataire comme Veolia, nous préférons un contrôleur rigoureux et compétent plutôt que le contraire. Cela nous permet de parler le même langage et d'avancer plus vite en termes de performance. Moi, je plaide pour que ce travail de contrôle se professionnalise. □

Propos recueillis par Amin RBOUB



Pour la vidéo, scannez le code QR

Du business dans le collimateur!

AU Maroc, comme ailleurs dans le monde, le groupe français compte équilibrer son portefeuille de clients entre collectivités et industriels. Veolia cherche à établir des partenariats inscrits dans la durée avec de grands industriels, notamment pour assurer des prestations liées à la performance environnementale, l'amélioration des process, particulièrement dans l'efficacité énergétique, le recyclage, le traitement des rejets liquides et solides... «Nous pourrions aussi proposer nos services en matière de démantèlement des navires, ou de gestion des déchets dangereux», soutient le management. Le groupe ne cache pas son ambition de dupliquer le modèle de solutions zéro émission de dioxyde de carbone et zéro rejet liquide développé avec Renault Tanger. Il n'est pas exclu de monter des installations similaires avec PSA, dans son site de Kénitra. Le PDG Antoine Frérot ne souhaite pas s'exprimer sur la question, pour le moment. □

ANALYSE

Antoine Frérot, PDG de Veolia, au Club de L'Economiste

Eaux usées: La solution face au stress hydrique

• Un déchet transformable en ressource

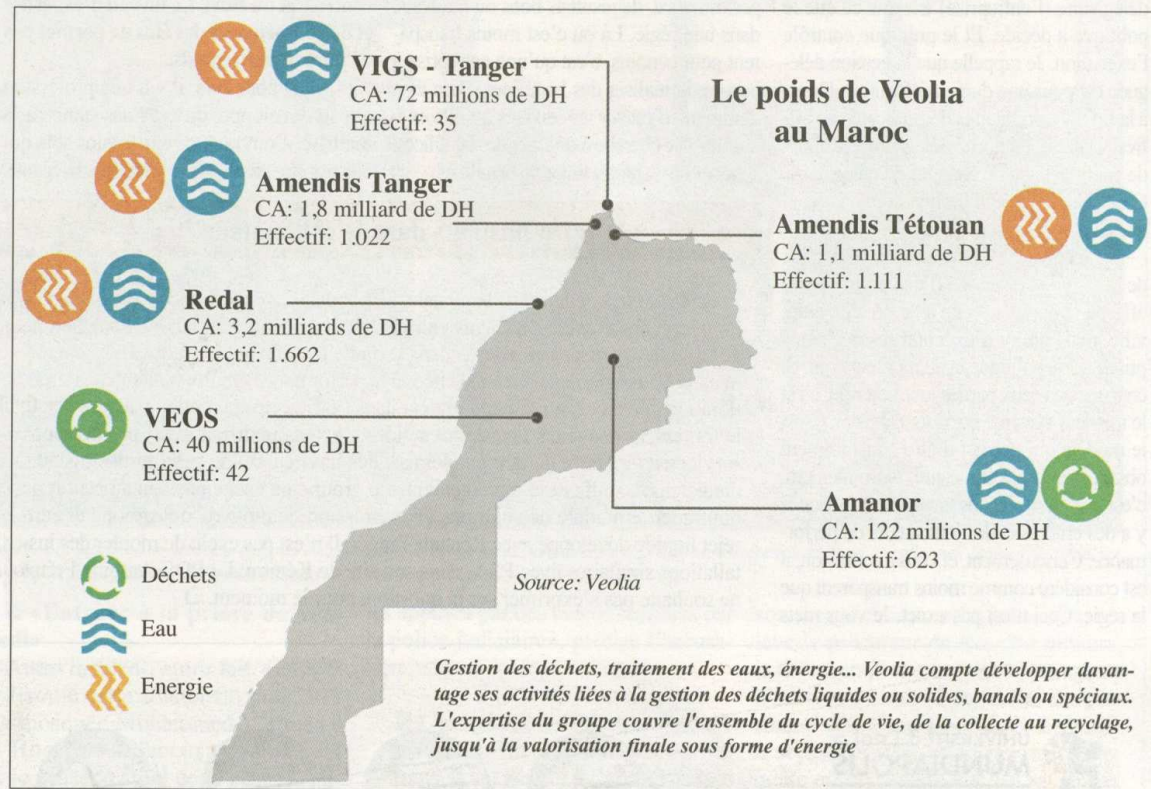
• Au-delà de la gestion déléguée, Veolia déploie d'autres métiers

• Gestion des déchets dangereux, hospitaliers, démantèlement des navires...

«AU Maroc, comme ailleurs dans le monde, nous souhaitons équilibrer notre portefeuille de clients entre villes et industries». Invité au Club de L'Economiste, Antoine Frérot, PDG de Veolia, confirme les ambitions du groupe qui compte poursuivre ses activités de gestion déléguée, mais aussi développer la gestion des déchets industriels.

«Nous avons vu que dans des pays qui se sont industrialisés depuis une dizaine d'années, comme c'est le cas en Asie et en Amérique latine, le besoin en matière d'environnement s'est fait vite sentir», constate-t-il.

Le patron de Veolia cherche à établir des partenariats avec de grands industriels pour garantir leur efficacité environnementale, contribuer à la performance de leur process particulièrement dans les domaines de l'efficacité énergétique, du traitement des rejets liquides et solides. «Nous pourrions aussi proposer nos services en matière de démantèlement des navires ou de gestion des déchets dange-



services sont sous-traités à des professionnels», précise Frérot. D'où le potentiel de développement de ces activités au Maroc et ailleurs.

Jusque-là, la vision environnementale du groupe Veolia au Maroc réside d'abord dans son expertise dans la réalisation des systèmes de dépollution des littoraux rentrant dans ses métiers de base depuis

oueds et également d'améliorer la qualité des eaux de baignade.

Le groupe compte 4 filiales dont les plus connues comme Redal ou Amendis, opèrent sous le mode de gestion déléguée. Un modèle, qui selon Frérot, a encore de beaux jours devant lui. «Seulement 20% des services de gestion d'eau, d'énergie et de déchets sont délégués dans le monde», assure-t-il. Il y a 10 ans, cette proposition ne dépassait pas les 10% (2% il y a 25 ans). La gestion déléguée continuera donc de se développer, surtout là où elle n'était pas auparavant. Frérot estime que ce mode de gouvernance est le meilleur système lorsque chacun joue le rôle qui lui est dévolu. C'est le système le plus transparent, car il permet d'être contrôlé, observé et mesuré, suivant des critères scientifiques. Encore faut-il former des compétences à même d'assurer ce rôle de suivi et de contrôle, puisque les élus ne sont pas suffisamment outillés pour l'assumer.

Et si les services d'un délégataire sont plus chers que ceux d'une régie, c'est «normal», selon ses termes. «Pour vivre, une entreprise a besoin de dégager des bénéfices. Si on enlève ces bénéfices, les services coûteront moins cher. C'est vrai pour tout: la fabrication de voitures, de brosses à dents...», argumente-t-il.

Mais au-delà de la gestion déléguée, le groupe est surtout déterminé à proposer ses compétences dans des secteurs comme

les énergies renouvelables ou encore le traitement des eaux pour faire face au stress hydrique. «Nous pouvons apporter d'autres formes d'énergies renouvelables et surtout promouvoir l'efficacité énergétique territoriale», explique Frérot. Pour utiliser l'énergie intermittente, il faut pouvoir la gérer de manière plus fine. Autrement dit: il faut matcher les bosses et les creux de consommation, mélanger des productions non intermittentes avec de l'intermittent, stocker l'énergie... «Cette gestion territoriale grâce aux technologies digitales, c'est aussi ce que nous pouvons apporter», fait valoir le PDG.

Pour faire face au stress hydrique, le Maroc devrait opter pour le recyclage des eaux usées. «Une option moins chère que le dessalement et moins coûteuse en énergie», assure le patron de Veolia Monde. En effet, le traitement d'un mètre cube d'eau de mer coûte entre 70 et 80 centimes d'euros, contre 45 centimes pour les eaux usées et 25 centimes pour l'eau de rivière. Les eaux usées sont aussi un déchet qui peut être transformé en ressource. A l'échelle mondiale, plusieurs métropoles sont alimentées en eau potable à partir des eaux usées. C'est le cas à titre d'exemple de Berlin. Avec ses 5 millions d'habitants, la ville ne dispose que d'une petite rivière, insuffisante pour subvenir à ses besoins. □

Aziza EL AFFAS

Ambitions africaines

«LE Maroc est de loin notre plus grosse activité en Afrique. Il sert d'exemple et de vitrine pour d'autres pays africains», estime Antoine Frérot, PDG de Veolia Monde. Les prospects sont amenés au Maroc pour voir les réalisations du groupe. «Nous y formons aussi des compétences», poursuit Frérot. Depuis deux ans, ce sont des équipes marocaines et un patron formé à Tanger qui dirigent les activités en Guinée.

Il en est de même pour les activités industrielles. L'expérience développée au Maroc sera un modèle pour aller sur les autres marchés d'Afrique. L'économie de l'Afrique se développe, l'industrialisation viendra aussi progressivement. «Je rappelle que l'Afrique représentera un tiers de la population mondiale en 2050», insiste Antoine Frérot. □

reux», poursuit Frérot. Le Maroc pourrait même être le «bon hub» pour accompagner l'Afrique, qui un jour ou l'autre connaîtra ce type de développement industriel et économique. Parmi les filiales du groupe au Maroc, figure Veos, une joint-venture récente entre Veom et un partenaire marocain, dont le but est de gérer la collecte et le traitement des déchets médicaux et industriels. «Seuls 3% des

la collecte des eaux usées jusqu'au rejet des eaux traitées/prétraitées, dans la mer à 2,2 km via les émissaires marins. C'est le cas à Tanger, Tétouan et Rabat et bientôt à Salé. Ces systèmes de dépollution ont de nombreux impacts positifs sur les régions concernées tant sur le plan sanitaire qu'économique. Ils permettent de préserver l'environnement, de revaloriser et d'embellir les façades côtières et les

Antoine Frérot, PDG de Veolia, au Club de L'Economiste

Gestion déléguée: Le bilan des filiales

◆◆◆◆

- Un chiffre d'affaires de plus de 6 milliards de DH

- Nette amélioration des rendements d'eau et d'électricité

ANTOINE Frérot, PDG de Veolia Monde, se dit satisfait du bilan de la gestion déléguée assurée par ses deux filiales Redal et Amendis pour les services de la distribution d'électricité, d'eau potable et d'assainissement liquide. Redal intervient dans le périmètre de Rabat-Salé-Témara et d'autres communes de la région alors que Amendis est le gestionnaire d'une partie de la population de la région de Tanger-Tétouan.

Le chiffre d'affaires dégagé par les filiales de Veolia au Maroc dépasse les 6 milliards de DH dont près de 70% consacrés à l'achat de l'électricité et de l'eau auprès de l'ONEE. En dépit des critiques avancées, le patron de Veolia reste convaincu que ses filiales ont contribué au développement des villes avec une desserte à 100% en eau, en assainissement et en électricité. Pour étayer ses propos, Antoine Frérot précise que sur

les 15 ans d'activité, les deux filiales ont pu améliorer leur rendement en gagnant 20 points. A ce titre, le patron de Veolia Monde rappelle qu'en 2002, les rendements des réseaux d'eau étaient de 60% en moyenne.

Potentiel industriel

EN plus des collectivités, le patron de Veolia ne cache pas l'ambition de son groupe de mettre son expertise pour accompagner le chantier d'industrialisation accélérée (PAI) au Maroc. A ce titre, il rappelle avec fierté la prouesse réalisée par son groupe à l'usine de Renault à Tanger. L'énergie utilisée par ce complexe, notamment beaucoup de vapeur, est entièrement renouvelable. Elle est produite par la biomasse composée des grignons d'olives. Ce qui permet au site de Renault d'émettre 98% de moins de CO2 qu'une usine normale. Le même constat est valable pour l'eau. «Toute l'eau utilisée dans l'usine est récupérée, nettoyée et recyclée. Du coup, le site consomme 70% de moins d'eau extrait du milieu naturel qu'une usine normale». Le PDG de Veolia espère aussi faire de même avec le groupe PSA à Kénitra «si le constructeur français le souhaiterait». □

L'an dernier, ils sont montés à 84%. Et pour le réseau d'électricité, le taux de rendement enregistré en 2017 était de 94%. Les deux filiales du groupe ont contribué à la construction d'un réseau d'assainissement et un système d'épuration nécessaires pour une protection durable des milieux récepteurs, ce qui constituait l'objectif numéro 1 au moment du lancement de la gestion délé-

guée dans ces villes, rappelle Frérot. Mais le programme de dépollution mené par Redal a enregistré un retard considérable particulièrement pour le côté droit du Bouregreg et la façade atlantique le long de Salé. En

construction de la station ont été lancés par Redal. Le patron de Veolia s'engage pour que les travaux aussi bien de la station que ceux de l'émissaire marin soient achevés d'ici deux ans. Le coût du projet de dépollution côté Salé avoisine 900 millions de DH dont 300 millions ont déjà été engagés pour la réalisation notamment du réseau des intercepteurs au niveau de cette zone.

Le reste sera consacré à la station et l'émissaire. En dépit des propos rassurants du PDG de Veolia, une partie des élus de Rabat ne cesse de pointer du doigt le retard pris dans la réalisation du programme d'investissement de Redal. D'ailleurs, ce point figurait parmi les problèmes qui ont retardé la révision du contrat qui a finalement abouti l'an dernier. Le retard pris a été estimé à plus de 1,5 milliard de DH pour la période 2002-2014. Aujourd'hui, ces problèmes relèvent du passé après le redressement de la situation du groupe français. Ce qui a permis à Veolia de s'inscrire dans une nouvelle dynamique de croissance et de déploiement de ses activités à travers le monde en réalisant des résultats financiers et commerciaux encourageants. □

principe, ce chantier devrait être finalisé vers 2013. Sur ce point, le patron de Veolia a tenu à préciser que la responsabilité revient aux pouvoirs publics qui n'ont pas pu mettre à la disposition de Redal le terrain pour la construction de la station de traitement. Fort heureusement, la situation a été débloquée en septembre dernier, signale le PDG. Un mois plus tard, tous les ordres de services de