Le projet de rapprochement Suez-Veolia

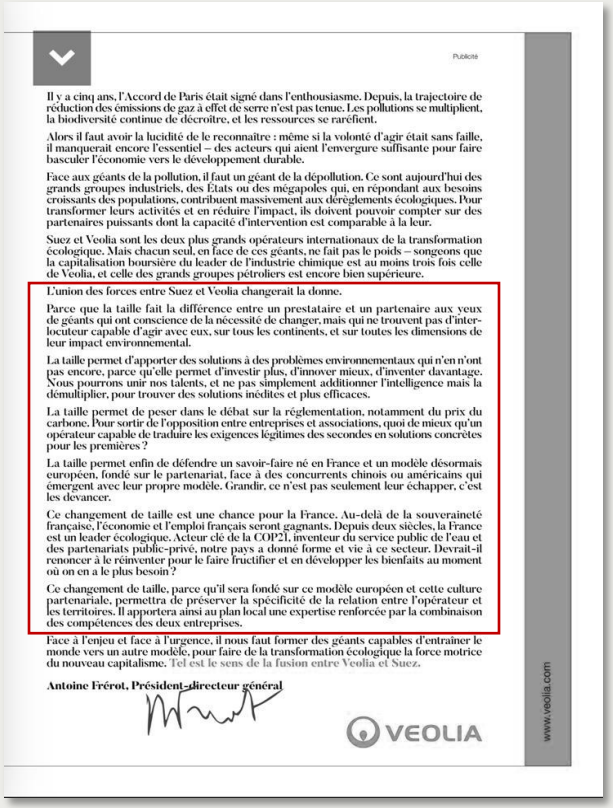
Quels champions industriels pour les transitions environnementales ?

Février 2021

Synthèse du rapport réalisé pour Suez par Altermind avec Patrice Geoffron, professeur d'économie à l'Université Paris Dauphine

L'enjeu de ce rapport : interroger un postulat de Veolia

- Veolia a annoncé le 8 février 2021 le dépôt d'une offre publique d'achat des 70,1% du capital non encore détenus dans Suez à l'issue du rachat d'un bloc de 29,9% auprès d'Engie (l'« Opération »)
- Le projet industriel sous-jacent à l'Opération est de créer un seul et unique « super champion mondial » qui sera plus à même d'innover, d'investir et de résister aux menaces stratégiques de demain que Suez et Veolia séparément
- Ce postulat n'est – au-delà des idées exprimées dans la lettre ouverte du d'Antoine Frérot du 5 janvier – pas réellement étayé par Veolia
- L'objectif du rapport réalisé par Altermind avec Patrice Geoffron est donc d'en interroger la pertinence



Publicité

Il y a cinq ans, l'Accord de Paris était signé dans l'enthousiasme. Depuis, la trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre n'est pas tenue. Les pollutions se multiplient, la biodiversité continue de décroître, et les ressources se raréfient.

Alors il faut avoir la lucidité de le reconnaître : même si la volonté d'agir était sans faille, il manquerait encore l'essentiel – des acteurs qui aient l'envergure suffisante pour faire basculer l'économie vers le développement durable.

Face aux géants de la pollution, il faut un géant de la dépollution. Ce sont aujourd'hui des grands groupes industriels, des États ou des mégapoles qui, en répondant aux besoins croissants des populations, contribuent massivement aux dérèglements écologiques. Pour transformer leurs activités et en réduire l'impact, ils doivent pouvoir compter sur des partenaires puissants dont la capacité d'intervention est comparable à la leur.

Suez et Veolia sont les deux plus grands opérateurs internationaux de la transformation écologique. Mais chacun seul, en face de ces géants, ne fait pas le poids – songeons que la capitalisation boursière du leader de l'industrie chimique est au moins trois fois celle de Veolia, et celle des grands groupes pétroliers est encore bien supérieure.

L'union des forces entre Suez et Veolia changerait la donne.

Parce que la taille fait la différence entre un prestataire et un partenaire aux yeux de géants qui ont conscience de la nécessité de changer, mais qui ne trouvent pas d'interlocuteur capable d'agir avec eux, sur tous les continents, et sur toutes les dimensions de leur impact environnemental.

La taille permet d'apporter des solutions à des problèmes environnementaux qui n'en n'ont pas encore, parce qu'elle permet d'investir plus, d'innover mieux, d'inventer davantage. Nous pourrons unir nos talents, et ne pas simplement additionner l'intelligence mais la démultiplier, pour trouver des solutions inédites et plus efficaces.

La taille permet de peser dans le débat sur la réglementation, notamment du prix du carbone. Pour sortir de l'opposition entre entreprises et associations, quoi de mieux qu'un opérateur capable de traduire les exigences légitimes des secondes en solutions concrètes pour les premières ?

La taille permet enfin de défendre un savoir-faire né en France et un modèle désormais européen, fondé sur le partenariat, face à des concurrents chinois ou américains qui émergent avec leur propre modèle. Grandir, ce n'est pas seulement leur échapper, c'est les devancer.

Ce changement de taille est une chance pour la France. Au-delà de la souveraineté française, l'économie et l'emploi français seront gagnants. Depuis deux siècles, la France est un leader écologique. Acteur clé de la COP21, inventeur du service public de l'eau et des partenariats public-privé, notre pays a donné forme et vie à ce secteur. Devrait-il renoncer à le réinventer pour le faire fructifier et en développer les bienfaits au moment où on en a le plus besoin ?

Ce changement de taille, parce qu'il sera fondé sur ce modèle européen et cette culture partenariale, permettra de préserver la spécificité de la relation entre l'opérateur et les territoires. Il apportera ainsi au plan local une expertise renforcée par la combinaison des compétences des deux entreprises.

Face à l'enjeu et face à l'urgence, il nous faut former des géants capables d'entraîner le monde vers un autre modèle, pour faire de la transformation écologique la force motrice du nouveau capitalisme. Tel est le sens de la fusion entre Veolia et Suez.

Antoine Frérot, Président-directeur général

VEOLIA

www.veolia.com

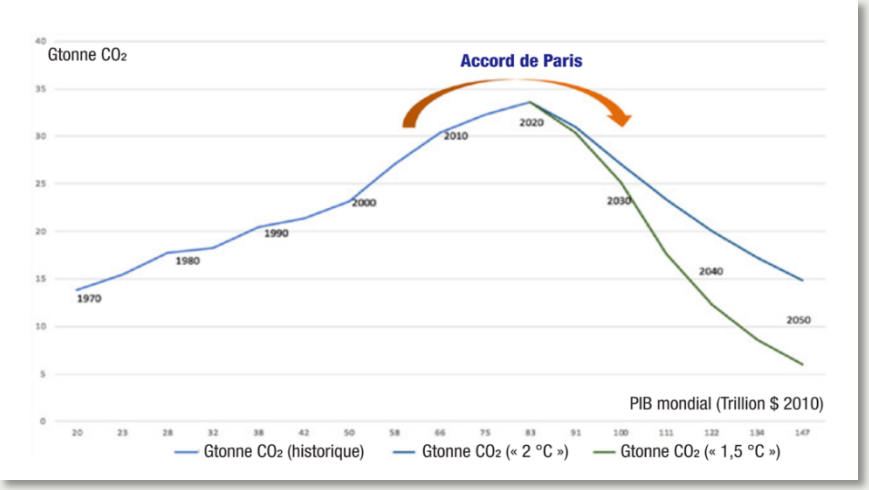
Source : Lettre ouverte du 5 janvier 2021

- Le projet de rapprochement entre Suez et Veolia intervient à l'heure où :
  - L'Union européenne (UE) – notamment via le *Green Deal* – a l'ambition de jouer un rôle moteur dans la transition écologique. Ce projet se traduit par une attention croissante aux problématiques environnementales dans toutes ses politiques, y compris celle de concurrence
  - L'argument du « champion mondial » a été invoqué pour justifier des opérations de rapprochement dans d'autres secteurs, aux dynamiques industrielles et concurrentielles très différentes[1]
- Pour justifier l'Opération, Veolia avance que la capacité de l'UE à porter le combat de la transition écologique sera renforcée par un accroissement de sa taille et la création d'un « super champion mondial », *alors même que Veolia et Suez sont déjà les deux leaders mondiaux de ces métiers*
- Dès lors que Veolia fonde la rationalité économique de l'Opération sur la taille des opérateurs, il importe d'en discuter la portée

Note: 1 PSA / Fiat-Chrysler pour la création de Stellantis ou encore Alstom - Bombardier pour résister à la concurrence chinoise

Le contexte : des transformations structurelles sous une contrainte de temps drastique

- Veolia et Suez partagent le même constat : qu'il s'agisse du changement climatique ou des autres grands sujets environnementaux, l'ampleur des défis impose d'inventer et de mettre à l'échelle de nouveaux modèles économiques et des innovations de rupture



- Limiter l'accroissement de la température à 1,5°C en 2050 imposera d'abattre le niveau des émissions de CO_2 à environ 5 milliards de tonnes, contre 35 milliards environ aujourd'hui
- Il s'agit donc d'atteindre d'ici 2050 le niveau d'émissions de 1950, avec un PIB décuplé et une population quadruplée entre ces deux dates

Gestion de l'eau

- 1 milliard de personnes sans accès à l'eau potable
- 2,7 milliards de personnes connaissent une pénurie au moins un mois par an

Traitement des Déchets

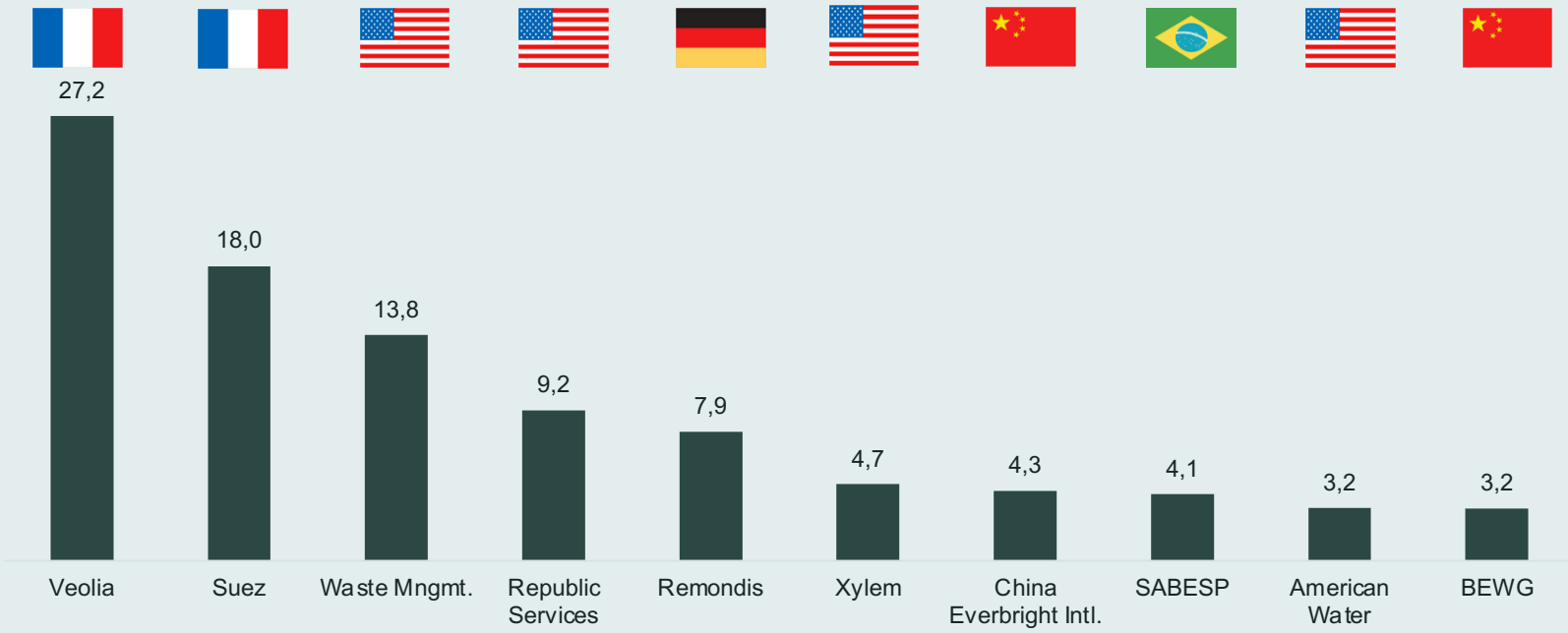
- Un tiers du plastique produit chaque année est collecté
- D'ici 2050, 15% des émissions mondiales seront liées au plastique

Qualité de l'air

- 9 personnes sur 10 respirent un air pollué
- c.7m de décès annuels en lien avec la qualité de l'air

L’Union européenne peut s’appuyer sur deux champions mondiaux des métiers de l’environnement

- Les deux leaders mondiaux des services à l'environnement sont européens
- Suez et Veolia sont les deux seuls acteurs à pouvoir revendiquer à la fois une présence (i) mondiale, (ii) sur l’ensemble des métiers de l’environnement (avec également, pour Veolia, des activités dans l’énergie) et (iii) sur toute la chaîne de valeur
- Les acteurs chinois n'émergent pas à ce jour. Leur entrée et développement significatifs hors de Chine restent à cette date fortement hypothétiques (et soumis notamment à des dispositifs réglementaires contraignants en Europe)



Chiffres d’affaires des principaux acteurs des métiers de l’environnement (NB: Veolia et China Everbright International interviennent aussi sur les marchés de l’énergie), données 2019, en Mds€. Sources : Xerfi, Rapports annuels

La compétitivité à long terme dans ces métiers implique-t-elle de rapprocher les n° 1 & 2 ? Un tel rapprochement serait-il créateur de valeur ? Quels en seraient les effets concurrentiels, notamment sur les marchés municipaux ? Quels seraient les effets en matière de dynamique d’innovation ?

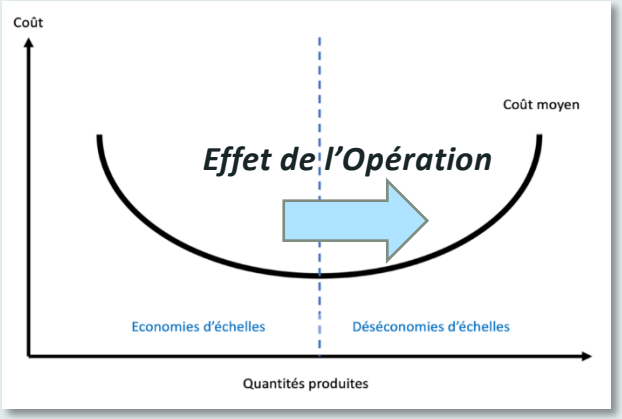
Ces deux champions interviennent sur des marchés hétérogènes et fragmentés

- Les marchés sur lesquels opèrent Suez et Veolia sont fragmentés et hétérogènes, du fait (i) de la complexité des chaînes de valeur, (ii) du caractère local des besoins à couvrir et (iii) de la faible harmonisation des réglementations
- Ces marchés peuvent être très concentrés au niveau local, mais l'industrie est peu consolidée au niveau mondial

	Gestion de l'eau	Traitement des déchets
Chaîne de valeur	▪ Fragmentée et faisant appel à des compétences distinctes	▪ Fragmentée et hétérogène (enfouissement, recyclage, valorisation)
Profil des clients	▪ Dominé par les municipalités ▪ Essor de solutions sur-mesure / asset-light pour des clients industriels	▪ Mix de clients industriels et municipaux ▪ Donneurs d'ordre locaux
Extension géographique	▪ Local (délimité par les municipalités et les bassins versants)	▪ Local (associé à des zones de collecte locales) ▪ Limitation des flux internationaux de déchets à recycler
Réglementations	▪ Hétérogènes, même au sein de l'Union européenne entre les Etats membres	▪ Essor de réglementations favorisant la circularité et les circuits courts

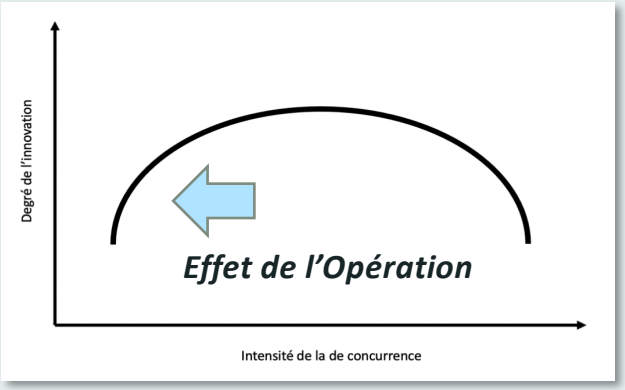
Au-delà d'un niveau dit « critique », spécifique à chaque secteur, le gain en taille ne contribue plus à la compétitivité

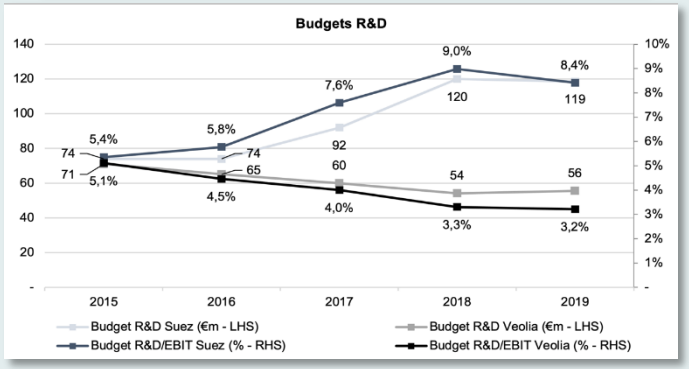
Un accroissement de taille finit par engendrer des « déséconomies d'échelle » …



- Passé une certaine taille, les « déséconomies » d'échelle obèrent, d'une manière générale, la compétitivité
- Au niveau mondial, les industries concernées sont d'ailleurs très fragmentées, avec de nombreux acteurs locaux et/ou spécialisés de taille réduite
- Le constat que les déséconomies pouvaient l'emporter a déjà – entre autres facteurs – conduit Veolia et Suez à abandonner un premier projet de rapprochement en 2012

… Et, en réduisant la concurrence, amoindrit les incitations à innover





- L'accroissement de la taille par croissance externe – compte tenu de la taille des deux acteurs – produirait, dans le cas de l'Opération, une baisse de l'intensité concurrentielle et donc de l'innovation
- A ce titre il convient de rappeler que Suez investit sensiblement plus que Veolia en R&D, en montants relatifs et absolus

A l'évidence, Suez et Veolia ne souffrent pas d'un déficit de taille

L'examen des marchés et des positions respectives de Suez et Veolia ne permet pas d'identifier les avantages conférés par un surcroît de taille

	Pour bénéficier d'un effet de taille, il faudrait que l'Opération génère :	Or :
Effets d'échelle	▪ Le partage de grands équipements pour fournir un type de service en plus grand volume, des synergies d'achats significatives, etc.	▪ Les marchés sont fragmentés et locaux ▪ Les synergies d'achat estimées s'élèvent à 200m€, soit 0.5% environ de la base de coûts
Effets d'envergure	▪ Le partage de grands équipements pour fournir une variété de services	▪ Les métiers de l'environnement s'appuient sur des infrastructures distribuées et de tailles modestes comparées à des secteurs d'industrie lourde
Effets d'expérience	▪ Des effets d'antériorité, par accumulation d'expériences, à faire valoir sur des appels d'offre	▪ Les deux groupes peuvent déjà faire valoir une antériorité significative sur l'ensemble de leurs métiers et *verticals*
Effets de réseau	▪ Des synergies spécifiques dans le périmètre du nouvel ensemble	▪ Les deux groupes ont tissé des écosystèmes de partenaires à l'échelle mondiale pour innover et/ou adapter leurs services localement

L'animation d'écosystèmes internationaux détermine la capacité à innover

Exemple de l'écosystème interne et externe animé par SUEZ

Ecosystèmes internes de recherche internationaux

Chiffres clés

8
Centres de R&D en France et dans le monde

9
Centres Labs & Expertise

1,400
Experts techniques au niveau Groupe

530
Employés en R&D

3,947
Brevets nationaux

857
Familles de brevets

Focus sur le CIRSEE

Le Pecq, France

26
Projets de R&I en cours

6 domaines d'expertise

Open innovation

Acteurs académiques et industriels

Pour combiner l'expertise et attirer des financements

Le programme PhD

12 projets sélectionnés

8 *labs* partenaires

Focus sur la data

Focus sur les nouveaux *business models*

Go Seeds

Favoriser le développement de start-ups innovantes

Co-construction

Matériaux circulaires

AfterBiochem

20 M€ de financements européens pour transformer, avec la startup Afryen, par fermentation les co-produits agricoles en molécules destinée aux industries pharmaceutiques, cosmétiques, etc.

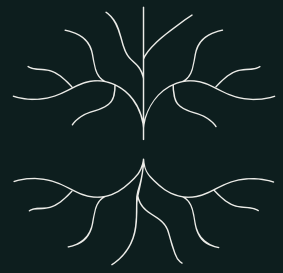
Qualité de l'air

Combin'Air

Solution développée avec la start-up Fermentalg, capte l'équivalent des émissions polluantes de 550 véhicules sur un trajet quotidien francilien

Autres *Joint-ventures*

Synthèse : Quatre phénomènes remettent en question le postulat du « super champion mondial »

- Tout accroissement supplémentaire et significatif de la taille de Suez et Veolia lié à l'Opération ne saurait – au mieux – justifier à lui seul l'Opération
- Au pire, un tel accroissement est porteur de risques significatifs pour les deux groupes, et, partant, pour la « compétitivité environnementale » de l'UE

Grâce à leur caractère intégré et mondial, Suez et Veolia **ont atteint la taille critique** au-delà de laquelle l'accroissement de taille ne constitue plus un facteur de compétitivité	▪ Dans les métiers de l'environnement – multilocaux – la taille constitue un atout pour se développer sur certains marchés, en particulier la construction /gestion d'infrastructures complexes ▪ Cependant, à partir d'un certain seuil, un accroissement n'engendre plus de gains, les effets d'échelle et/ou d'envergure s'estompant, du fait de certaines spécificités des besoins à couvrir (caractère local, partenariats locaux, etc.) ▪ Or ce seuil est déjà atteint par Suez et Veolia, uniques « champions mondiaux » dans leurs champs
L'Opération **réduirait les incitations à la différenciation et à l'innovation**	▪ La concurrence opère comme un aiguillon de la qualité de service et de l'innovation dans les secteurs de l'environnement, souvent caractérisés par des appels d'offres avec une « prime au sortant » ▪ Cette nécessité d'innovation est impérative pour relever des défis inédits ▪ Or l'Opération soulève des risques concurrentiels sérieux, Suez n'étant pas remplacé par des acteurs ayant la taille critique, aptes à concurrencer le « super champion »
La **qualité et la diversité des écosystèmes partenariaux est une dimension-clé de la compétitivité environnementale**	▪ La compétitivité des acteurs industriels comme Suez et Veolia dépend de leur capacité à structurer et à s'inscrire dans ces écosystèmes ▪ De nombreux exemples indiquent que Suez et Veolia structurent déjà de tels larges écosystèmes autour d'eux ▪ A l'inverse les acteurs qui n'ont pas la taille critique ne peuvent se reposer sur des écosystèmes aussi riches et diversifiés
Une opération de M&A de cette envergure **génère des coûts et des délais spécifiques**	▪ Les coûts des fusions sont bien documentés (dissynergies, accroissement de l'endettement, départs de dirigeants-clés, incompatibilité des cultures d'entreprise, etc.) ▪ Le groupe qui résulterait de l'Opération serait grevé par un niveau d'endettement contraignant et susceptible de nuire à sa capacité d'investissement et d'innovation