

ÉCONOMIE

Veolia : petits meurtres

Putsch.

Antoine Frérot, PDG de Veolia, n'en est plus à son baptême du feu. Mais cette fois...

PAR PATRICK BONAZZA

« J'efinis par avoir l'habitude ! » Antoine Frérot, 56 ans, qui fait l'objet d'une nouvelle tentative de déstabilisation à la tête du groupe Veolia, ne paraît pas démoralisé. Peut-être parce que, philosophe à ses heures, il lit Clément Rosset et se réjouit à l'idée d'aller fin juillet à Cerisy (Somme) pour le colloque consacré à un de ses maîtres, Henri Maldiney. En attendant, il est dans une seringue. Comme l'a révélé le 13 février Le Point.fr, la maison Dassault a juré sa perte en lui trouvant un successeur en la personne de David Azema, le directeur général de l'Agence des participations de l'Etat (APE).

« J'ai redressé Veolia, je sais où je vais, assure Antoine Frérot au Point. Je vais gagner. »

Le PDG de Veolia (eau, propreté, chauffage urbain) n'en est pas à son premier assaut depuis sa nomination en 2009. Loin de là. Mais, cette fois-ci, la situation est particulièrement tendue : les Dassault, avec 6,30 % du capital, sont les premiers actionnaires privés de Veolia... Entrés en 2008 dans le capital du groupe, les héritiers du légendaire Marcel Dassault regrettent aujourd'hui cet investissement et veulent se « refaire ». La participation, payée alors 600 millions d'euros, n'en vaut plus aujourd'hui

que 350 et les 200 millions de dividendes versés depuis n'y font rien. A la manœuvre, on trouve Olivier Costa de Beauregard, l'un des hommes qui comptent au rond-point des Champs Élysées, siège du holding familial. C'est lui qui représente les Dassault au conseil d'administration de Veolia. Lui aussi qui a eu l'idée d'investir dans le leader mondial du traitement de l'eau et des déchets. Ce qui, aujourd'hui, le met dans une position inconfortable. Depuis 2013, il ne préside plus Groupe industriel Marcel Dassault, le holding de tête de la famille. Ce poste est occupé par Charles Edelstenne, le fidèle des fidèles, qui fait pression sur Costa. C'est précisément l'an dernier, d'ailleurs, que les Dassault ont changé d'attitude. « Pour ne pas porter le chapeau, Costa a accusé Frérot d'être nul », dit un fidèle du PDG de

Veolia. Il a mandaté un chasseur de têtes pour le remplacer, d'où la longue liste de vrais ou faux prétendants. Afin de désamorcer le conflit, il y a six mois, Frérot a appelé Edelstenne sur son portable. Dialogue de sourds. « Il faudrait que l'on se voie pour parler de Veolia, dit Frérot. – Ça ne m'intéresse pas, répond Edelstenne. – Eh bien, on pourra parler avions... – Je ne veux pas vous voir, un point c'est tout, poursuit Edelstenne. – Vous avez raison de ne pas vous intéresser à votre investissement », rétorque Frérot, coupant court à la conversation. Le plus surprenant, c'est que Frérot et Serge Dassault ont de temps en temps des entretiens courts. Mais, lorsque le PDG de Veolia fait part de son désir de rencontrer Edelstenne, il s'entend répondre que le grand homme est occupé...

Tour de contrôle. Dans ce climat peu engageant, Costa ne lâche pas sa proie. Cette fois, il a trouvé un candidat de choix, David Azema. A la tête de l'APE, cet énarque de 53 ans gère les grandes participations de l'Etat (Renault, Areva, Air France...). C'est un peu la tour de contrôle du capitalisme français. Passé par Vinci, Eurostar ou la SNCF, cet ancien du cabinet Aubry a déjà entamé un tour de piste auprès des administrateurs de Veolia. Frérot, que l'on peut surprendre de temps en temps en train de déjeuner seul sur le pouce, au ■■■

Favori. David Azema, directeur général de l'Agence des participations de l'Etat (APE), est poussé par le clan Dassault pour prendre la place d'Antoine Frérot.



Les héritiers de Marcel Dassault veulent se « refaire ». La participation, payée alors 600 millions d'euros, n'en vaut plus aujourd'hui que 350.



ÉCONOMIE

■■■ Fleurus, avenue Kléber, non loin du siège de Veolia, doit sérieusement cogiter. Comment échapper au piège ?

Il peut toujours mettre en avant son bilan. En quatre ans, il a divisé la dette du groupe par deux. « On a vendu trente-deux actifs de peu d'intérêt et deux que nous aurions préféré garder », dit un dirigeant de l'entreprise. La propreté à Alexandrie (Égypte), les bus de Rabat (Maroc) ou les décharges dans le sud de l'Italie... ont ainsi été cédés sans regret, contrairement à l'eau en Grande-Bretagne et à la gestion de déchets aux États-Unis. Frérot a aussi renoué le modèle Veolia, attaqué en France, où les contrats de concession d'eau sont revus à la baisse tant en durée que pour les prix. Il veut augmenter la part des services aux industriels et celle des pays émergents (l'Asie, mais aussi l'Amérique latine). Et explorer les nouvelles frontières de l'environnement (traitement des produits toxiques, démantèlement des plates-formes pétrolières, dessalement de l'eau de mer...). Tout cela en simplifiant les lignes de commandement et en réduisant les coûts. Une politique qui n'est pas du tout du goût des syndicats, qui, dans un coup de colère, ont même réclamé la tête des dirigeants. Azema devra avoir du coffre s'il reprend l'affaire, car les Dassault veulent durcir le plan. Le bilan est donc largement défendable, mais au Rond-Point on n'en a cure ! L'offensive des Dassault intervient à quelques semaines du renouvellement du mandat du PDG de Veolia, ce qui n'est pas anodin.

Missions spéciales. Antoine Frérot danse sur un volcan, car son conseil d'administration est mouvant. On connaît ses opposants (Daniel Bouton, ex-Société générale, ou Jacques Aschenbroich, Valeo) ou ses soutiens (Pierre-André de Chalendar, Saint-Gobain, et Paul-Louis Girardot, Ex-Générale des eaux), mais bien des administrateurs sont entre deux eaux, comme Louis Schweitzer ou Baudouin Prot. Le seul et indéfectible appui du PDG, c'est Serge Michel. Un personnage, celui-là : 87 ans, amoureux

29,4
milliards
Chiffre d'affaires

8-9
milliards
Endettement

394
millions
Résultat net

Les piliers de la future Veolia

- Renforcer le recyclage par l'économie circulaire.
- Solutions innovantes pour les villes intelligentes.
- Traitement des polluants difficiles et toxiques.
- Démantèlement des installations industrielles.
- Services spécifiques aux industries agroalimentaire, minière et pétrolière.

Veolia en chiffres



La SNCM ou le « Titanic »

Personnel surnuméraire ultrasyndiqué, flotte vieillissante, rotations insuffisantes, la compagnie de Marseille, qui assure les liaisons avec la Corse, est régulièrement en perte. Son actionnaire principal (66 %), Transdev (partagée à 50-50 entre Veolia et la Caisse des dépôts), ne veut plus remettre au pot pour la redresser. L'Etat (25 %), en manque de fonds, voudrait l'éviter aussi et se tourne vers la BPI pour de nouveaux financements. Pour couronner le tout, Bruxelles réclame 400 millions d'euros à la SNCM, qui a touché des subventions indues. Sauver la SNCM ? On verra ça après les municipales.

- **Les métiers :** eau (41 %), propreté (31 %), énergie (26 %).
- **Poids de la France :** 40,7 % du chiffre d'affaires.
- **Nombre d'employés :** 220 000 dont 68 200 en France.

Le problème Dassault

Evolution du cours de l'action Veolia, en euros



de bonne chère, il a pris la gestion de trois restaurants parisiens, l'Etc, les Joies de Sofi et, le plus célèbre, Ledoyen, dont il a fait un trois-étoiles. « C'est de loin la meilleure table de Paris », dit Frérot sans rire. Michel ne se contente pas de déboucher de bonnes bouteilles (il possède une des meilleures caves de Paris). Discret (il a refusé à plusieurs reprises de recevoir *Le Point*), il conseille, recommande, arrange, réconcilie. On lui confie les missions spéciales... « Il a un jugement stupéfiant sur les hommes », dit un de ses nombreux soutiens, parmi lesquels on recense Alain Minc, Jean-Louis Beffa, Roger Fauroux, Louis Schweitzer, Xavier Huillard, Stéphane Richard... L'Auvergnat Michel, qui a débuté chez Saint-Gobain, a fait fortune dans les travaux publics et connaît son petit monde par cœur. « C'est pas un manager, c'est un gourou, dit une victime de ses manœuvres, sous Louis XIV il aurait fait un bon courtisan. »

« T'occupe pas, il ne se passe rien. C'est des bouffons. » Serge Michel, chaque fois que le pouvoir de son ami Frérot a été menacé, le rassu-

rait par cette réponse rituelle. Le père tranquille, malgré son âge avancé, préside depuis 2003 le Comité des nominations et des rémunérations, ce qui l'amène à voir venir les coups et à les contrer. Mais il y a un mais. A lui seul Serge Michel ne pourra pas retourner un conseil d'administration fort de dix-sept membres. Son soutien même pourrait se révéler encombrant pour Frérot. Depuis des années, avant même l'ère Frérot, Michel et sa microsociété, Soficot, sont liés à Veolia par un contrat de consultant (entre 500 000 et 600 000 euros par an) qui fait jaser. Sauver ce confortable deal ? « Il a trahi Proglgio pour un plat de lentilles », dit un ancien de Veolia. On vient même de découvrir que le directeur général de Soficot, Alain Franchi, ami de très longue date de Michel, loue ses services à Veolia. Hier pour Dalkia, aujourd'hui pour la division eau en France. Bizarre de confier à un « mercenaire » une division aussi stratégique. L'actuel contrat de Franchi, géré par Soficot, qui se rémunère au passage, porte sur 2,5 millions d'euros. Tout cela

Débaucher le détenteur d'un poste clé dans l'appareil d'Etat socialiste pour faire plaisir à la famille Dassault, voilà qui pourrait faire désordre.

PASCAL POCHARD CASABIANCA/NFP



est légal, mais limite... Les adversaires de Frérot pourraient exploiter cette faille.

Pour l'heure, Frérot nourrit un espoir secret: et si ses fonctions actuelles interdisaient à David Azema un parachutage dans le privé? Après tout, si aujourd'hui le patron de la BPCE, François Pérol, a des ennuis judiciaires, c'est parce qu'à l'Elysée il a eu à s'occuper de la banque qu'il dirige aujourd'hui. Or, à l'APE, Azema a un œil sur des sociétés où sont engagés les Dassault ou Veolia: EADS, Thales, Dalkia, voire la SNCM, cette compagnie de ferrys marseillaise dans laquelle Veolia s'est fourvoyé en 2006 et qui, une fois de plus, se trouve au bord du dépôt de bilan. Problème pour Frérot, Azema sait à quoi s'en tenir: pour un éventuel transfert il se soumettra à l'avis de la Commission de déontologie, censée évaluer d'éventuels conflits d'intérêts.

La marque de l'Elysée. Précaution, justement, que François Pérol n'a pas voulu prendre. Formellement, l'APE n'est pas conviée au tour de table de Veolia, l'Etat y étant tout de même présent via la Caisse des dépôts (10,3 %). Jusqu'ici Jean-Pierre Jouyet, le président de la Caisse, et Antoine Frérot ont fait très bon ménage, notamment sur le dossier chaud de la SNCM. Qui dit cependant que, lassée des guerres de succession, la Caisse ne le lâchera pas? Mais on y verra la marque de l'Elysée, compte tenu de la proximité entre le président de la République et Jouyet. Débaucher le détenteur d'un poste clé dans l'appareil d'Etat socialiste pour faire plaisir à la famille Dassault, voilà qui pourrait faire désordre. Frérot le sait parfaitement.

L'homme est devenu plutôt habile dans le monde impitoyable du CAC 40. En novembre 2009, quand Henri Proglio, le PDG du groupe, part pour EDF, Antoine Frérot devient directeur général. Entre les deux hommes, qui ont travaillé ensemble pendant plus de vingt ans, la transition s'annonçait tranquille. Elle va peu à peu tourner au cauchemar. Après dix-huit mois,

Ceux qui comptent



L'homme de l'ombre.

Serge Michel occupe depuis 2003 le poste stratégique de président du comité des nominations et des rémunérations.



« M. Hollande ».

Jean-Pierre Jouyet, président de la Caisse des dépôts, n'agira que sur instruction de l'Elysée.



Le torpilleur.

Charles Edelstenne, l'homme clé de la maison Dassault, veut éliminer Frérot.

Jean-François Carencu, aujourd'hui préfet de Rhône-Alpes. L'ancien ministre de l'Environnement nie toujours avoir participé à l'opération, mais plus personne ne le croit. Cette manœuvre maladroite laissera pourtant des traces.

Coriace. Lors du premier conseil d'administration qui suit cette histoire, en mars 2012, Louis Schweitzer prend l'initiative d'organiser un vote sur le thème: après ce qui s'est passé, nous devons savoir si le PDG a toujours notre confiance. Frérot recueille un large soutien, y compris des représentants de Dassault. Suivront d'autres tentatives de déstabilisation plus ou moins sérieuses. Mais Frérot, le polytechnicien artiste, amoureux de peinture, avec une prédilection pour Jean Fautrier, Hans Hartung, Bram Van Velde ou encore Chiraru Shiota et Tetsumi Kudo, va se révéler plus coriace qu'on pouvait le supposer. Aujourd'hui, il sourit en égrenant les noms de ceux qui ont brigué sa place: Augustin de Romanet, ex de la Caisse des dépôts, Jacques Veyrat, ex de Louis-Dreyfus, Pierre Blayau, ex de Geodis, François Drouin, ex d'Oseo, Jean-Pierre Denis, patron du Crédit mutuel de Bretagne, ou encore Patrick Buffet, PDG d'Eramet... « Dans la liste, seuls deux candidats avaient l'envergure, balance un conseiller de Frérot. Mais Veyrat a décliné et Blayau s'est finalement retrouvé à la présidence d'Areva. »

Mais comment diable le PDG de Veolia, fils d'un paisible médecin de campagne du Loiret, a-t-il déjoué ces assauts, avec son allure bonhomme? « D'abord, il faut un peu de chance, dit-il. Ensuite, mieux vaut avoir les bonnes informations au bon moment. Et puis il faut espérer que les candidats pressentis ne soient pas très crédibles. » Par précaution, il avait alors fait un peu le ménage dans l'entreprise en se séparant des partisans de Proglio, dont certains se retrouvent aujourd'hui à EDF. Avec le temps, cependant, ce dernier a relâché la pression. Pas de chance pour Frérot, d'autres opposants ont pris le relais. Et pas n'importe lesquels... ■

Frérot est contraint de prendre des mesures pour redresser une entreprise trop endettée en pleine crise financière: sortie des transports, plan d'économie, vente d'actifs. « Veolia est entrée dans la crise de 2008 comme un automobiliste roulant à fond la caisse dans le brouillard, croyant qu'il se dissipera vite. Erreur, il a bien fallu ralentir », dit un manager maison. Ce freinage a fortement déplu à Proglio, qui n'était plus alors que membre du conseil d'administration de Veolia. Frérot n'était-il pas en train de casser son jouet? L'ancien PDG voulait garder les transports, rêvait toujours d'un rapprochement entre Veolia et EDF, et ne supportait pas le démantèlement du groupe. Très vite, le ton monte.

L'ambiance tourne au rodéo et les appétits de tous bords s'aiguisent. C'est là que se produit, en février 2012, la première tentative de putsch. Une opération rocambolesque destinée à placer Jean-Louis Borloo à la tête de Veolia. Le nom du directeur général adjoint semble même avoir été arrêté: ce sera l'ancien directeur du cabinet de Borloo,