

RICHARD WERLY  
@LTwerly

## Analyse

## Veolia-Suez, la bataille financière indécrite à l'heure du Covid-19

Antoine Frérot est un patron qui aime parler social et capitalisme responsable. Le président-directeur général de Veolia, ce groupe héritier de la Compagnie Générale des Eaux, est l'un des tout premiers partenaires, en France, des collectivités locales qui lui confient la gestion de leur réseau d'eau et, éventuellement, celui de leurs déchets. Sa volonté de se différencier du capitalisme «prédateur» était d'ailleurs au centre de l'entretien qu'il avait l'an dernier accordé au *Temps*, dont le titre résumait bien sa «ligne»: «Le capitalisme des actionnaires a atteint ses limites», nous avait-il expliqué en juin 2019, pendant plus d'une heure, au siège de son groupe, qui surplombe le boulevard périphérique parisien. L'évidence sociale était alors facile à saisir. Il suffisait de se rapprocher des baies vitrées. En contrebas? Un camp de migrants, démantelés depuis, adossé à un grand centre commercial Carrefour...

### Une occasion à saisir

Seulement voilà: les promesses n'engagent souvent, dans les affaires, que ceux qui ont le tort d'y croire. Car Antoine Frérot, malgré son engagement pro-européen et son goût du dialogue social, reste un chasseur d'opportunités et un homme de pouvoir. Pas question pour lui, malgré le choc que constitue la pandémie de Covid-19 pour l'économie française et pour des millions de salariés ayant perdu leur emploi ou risquant de le perdre, de ne pas saisir l'occasion d'une bonne crise pour régler quelques comptes. Suez, le fameux groupe né de la construction du canal du même nom, est un autre mastodonte des services environnementaux. En 2017, la compagnie s'est même offert le luxe d'acquérir la division «Technologies de l'eau et des déchets» du géant américain en difficulté General Electric.

Pis: les patrons de ces deux entités – Antoine Frérot, 62 ans, et Bertrand Camus, 53 ans – sont des duellistes presque parfaits, tant leurs parcours se ressemblent et divergent. Dix ans d'écart. Tous deux ingénieurs diplômés de la prestigieuse Ecole nationale des ponts et chaussées. Mais un abîme entre Frérot, le président-directeur général dont toute la carrière, ou presque, a été hexagonale, passée à côtoyer les puissants de la République ou à les défier (sa guerre avec Henri Proglia, son prédécesseur qui l'avait sous-estimé, reste dans les mémoires), et Camus, le patron mondialisé qui a passé une large partie de sa carrière à l'étranger, des Etats-Unis à l'Afrique.

### L'entre-soi absolu du capitalisme français

Au final: une offensive boursière à l'ancienne de Veolia, qui a remporté la première manche en obtenant, le 5 octobre, le feu vert du conseil d'administration d'Engie (le fournisseur d'énergie issu de la fusion entre GDF et... Suez, dont l'Etat reste le principal actionnaire) à la vente des 29,9% d'actions qu'elle détient dans le capital de Suez. Vous me suivez? Non, et c'est normal. Nous sommes ici dans l'entre-soi absolu du capitalisme français.

Veolia a promis de ne pas lancer une offre publique d'achat (OPA) boursière acharnée si Engie cédait à ses sirènes, ce qui est fait. L'Etat, actionnaire d'Engie, a voté contre, mais s'est fait désavouer. Dont acte. Antoine Frérot a remporté la première manche. Le tout, dans une période où toutes les entreprises concernées se retournent régulièrement vers la puissance publique pour les soutenir face aux conséquences économiques de la pandémie. On se pince. En promettant au passage, comme l'a fait Veolia, de préserver l'emploi et de consulter les salariés de son concurrent... Promesses...

### Insatiables appétits de pouvoir

Il ne s'agit pas, ici, de juger des performances respectives de deux groupes qui jouent sur le même terrain d'avenir de l'environnement. Il s'agit de constater que la pandémie, qui paralyse l'ensemble de la société française, n'a en rien freiné les appétits de pouvoir de certains grands patrons, et les sourdes batailles au sein de l'establishment politico-financier français. On l'avait constaté en plein confinement, au début de mai, lorsque Arnaud Lagardère, patron et héritier du groupe qui porte son nom, avait sauvé sa tête grâce au soutien inattendu de Vincent Bolloré puis de Bernard Arnault, deux titans aujourd'hui en guerre l'un contre l'autre. On le voit aujourd'hui avec Veolia et Suez.

En théorie, ces deux groupes devraient, en période de crise, consacrer toute leur énergie à leurs clients, pour offrir les services les plus attractifs et les plus adaptés. Les voici, à l'inverse, en train de dépenser des millions d'euros en communication et en avocats pour batailler à la bourse. Les utilisateurs de leurs services, à commencer par les collectivités locales en prise avec la gestion quotidienne de la crise sanitaire, ont compris le message: ils sont là pour payer. La pandémie des ego, en France, est encore loin d'être confinée. ■

# Le grand gagnant de la révolution énergétique est... le solaire!

Le secteur mondial de l'énergie est en ébullition. Il y a encore dix ans, le solaire était méprisé des électriciens et destiné à ne jouer qu'un rôle de figurant dans la production d'électricité: l'Agence internationale de l'énergie (AIE) prévoyait en 2010 que le photovoltaïque produirait 1,9% de l'électricité mondiale en 2030... il en produit déjà 3% en 2020!

Le solaire est désormais considéré par tous comme le grand gagnant de la révolution énergétique. D'abord par les électriciens: plus de la moitié de toutes les nouvelles capacités électriques installées en 2020 est du photovoltaïque! Ensuite par les pétroliers: les «oil majors» ont annoncé des investissements en milliards dans la production d'électricité de source renouvelable, le solaire en tête. L'AIE publie aujourd'hui son rapport annuel emblématique «World Energy Outlook» et son directeur général a déjà laissé entendre que les attentes renouvelables seraient massivement revues à la hausse.

Signe des temps: BP a publié en septembre son «Energy Outlook» qui prévoit dans un scénario de transition à une économie zéro carbone que le solaire installerait environ 370 GW par an durant les quinze prochaines années, de quoi ajouter chaque année l'électricité consommée par l'Allemagne ou près de 2% de la consommation mondiale! A ce rythme, le solaire deviendra rapidement la première source d'électricité au monde.

Par quel miracle le solaire est-il devenu le moteur de la révolution énergétique? Tout simplement parce que c'est la source d'électricité la moins chère dans 80% des

pays. Les meilleures centrales photovoltaïques ont signé des contrats pour vendre leur production à prix fixes pendant vingt ans à moins de 2 cents/kWh; de tels contrats ont été signés en dollars aux Etats-Unis, au Brésil, aux Emirats arabes unis et au Portugal, qui détient le record avec un prix de 1,1 centime d'euro/kWh, ce qui est trois fois moins cher que les meilleures centrales à charbon et à gaz. Plusieurs grands électriciens américains ont commencé à remplacer des centrales à charbon en activité par des centrales solaires couplées à des capacités de stockage, en général de grandes batteries lithium-ion.

Le XXIe siècle restera dans l'histoire comme celui de la décarbonation des économies. Le monde fonctionne aujourd'hui à 70% au charbon, au pétrole et au gaz et il tournera bientôt à l'électricité de source renouvelable. Pour parvenir à un bilan carbone neutre, la seule voie envisageable est l'électrification des économies. L'AIE prévoit que la production d'électricité va tripler en cinquante ans; l'électrification de la consommation finale est responsable pour 70% de cette croissance, alors que les 30% restants sont destinés à être transformés en d'autres vecteurs d'énergie, spécialement l'hydrogène et des carburants de synthèse dérivés de l'hydrogène. Ce dernier et ses dérivés sont particulièrement utiles pour décarboner la consommation d'énergie lorsque l'électrification est difficile: le transport routier longue distance, le transport maritime, l'aviation, mais aussi l'industrie lourde telle que la production d'acier et de ciment.

Et c'est là que la stratégie des pétroliers devient plus claire: comme la demande en pétrole va baisser massivement – 75% de baisse en trente ans selon BP! – ils comptent vendre de l'hydrogène vert produit avec du renouvelable. L'Arabie saoudite n'est pas en

## Pour parvenir à un bilan carbone neutre, la seule voie envisageable est l'électrification des économies

reste avec le plus grand projet du monde: 4 GW de capacités solaires et éoliennes pour produire 650 tonnes d'hydrogène vert par jour d'ici à 2025. Un autre méga-projet est en développement en Australie: 3,6 GW de solaire pour produire 200000 tonnes d'hydrogène vert par an et l'exporter vers le Japon et la Corée du Sud. Quant à l'Union européenne, le premier objectif est de disposer d'au moins 40 GW d'électrolyseurs pour produire de l'hydrogène en 2030, ce qui nécessite l'installation d'environ 100 GW de nouvelles capaci-

tés renouvelables; à plus long terme, l'Union européenne vise 500 GW d'électrolyseurs en 2050, ce qui permettrait la décarbonation complète de l'économie européenne.

Peut-être que tous ces chiffres embrouillent votre esprit, mais il faut en garder le message essentiel: la révolution est en marche dans le secteur de l'énergie. Il est encore difficile de comprendre à quel point le fonctionnement de l'économie mondiale en sera profondément transformé, sans même parler des implications géopolitiques: l'énergie solaire est disponible en grande quantité et gratuitement presque partout sur Terre, ce qui laisse augurer de l'indépendance énergétique de chaque pays accompagnée de pertes de pouvoir pour ceux qui sont aujourd'hui de grands producteurs de pétrole, de gaz ou de charbon.

A l'image d'autres révolutions majeures telles que celles du charbon, du moteur à combustion ou d'internet, la révolution verte ira beaucoup plus vite que ce que nous pouvons imaginer aujourd'hui. Parions que les émissions de CO2 seront réduites à zéro dans vingt ans et que peut-être, seulement peut-être, le réchauffement climatique ne sera pas irréversible et que ses effets seront supportables pour la vie sur Terre. ■

PASCAL ROCHAT DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ACTIVE NICHE FUNDS  
ET GÉRANT DU FONDS ACTIVE SOLAR



# Un système de santé en faveur du patient

Les propositions de réforme actuelles des différents acteurs se concentrent principalement sur les aspects économiques et non sur les intérêts des patients.

Nous proposons une réforme basée sur les besoins des patients. Cette idée n'est pas nouvelle. Il s'agit de rendre les soins centrés sur le patient, ou mieux encore, sur la personne. Comment peut-on imaginer une telle organisation, qui a été symbolisée par l'image de la «maison de santé»?

La «maison de santé» est un concept qui inclut des soins intégraux. Elle peut être virtuelle et organisée en réseaux informatiques ou regroupée en un seul lieu. La personne qui se sent mal y va et consulte son médecin de famille. Dans le cas le plus simple, le médecin établit le diagnostic et prescrit le traitement, et le patient rentre chez lui. Mais dans la plupart des cas, les problèmes sont plus compliqués, surtout en cas de maladies chroniques ou de polymorbidité. La «maison de santé» permet avec l'aide du personnel soignant de faire des examens complémentaires tels que les tests de laboratoire et les radiographies, d'organiser le suivi des soins, de donner des instructions sur la prévention et le traitement, d'orienter le patient vers un spécialiste ou de l'envoyer à l'hôpital, de préparer les soins à domicile et d'organiser l'aide sociale. Les soins sont centrés sur la personne tout au long de sa maladie en incluant la famille et son environnement.

Le financement de la «maison de santé» est basé sur deux systèmes: mutualité et capitation (forfait patient). Le statut de la société d'assurance mutuelle est basé sur le principe de la réciprocité. Dans l'intérêt de ses membres, elle poursuit un but non lucratif en échange d'une

contribution, ainsi que des services de prévention, de solidarité et d'assistance mutuelle. Les cotisations sont payées par les personnes en fonction de leur capacité financière, c'est-à-dire selon leurs revenus.

L'introduction d'un système de capitation pour toutes les activités est une partie essentielle de la réforme. Elle s'applique non seulement aux médecins généralistes, comme c'est déjà le cas dans certaines HMO en Suisse, mais aussi aux spécialistes, aux séjours hospitaliers, aux soins à domicile et à certaines activités sociales qui peuvent améliorer l'état de santé. Les forfaits patients réduisent la bureaucratie, car les factures détaillées – Tarmed en ambulatoire, DRG en hospitalisation – ne sont plus nécessaires. En outre, des actions motivées par gain financier sont évitées.

Une fois la contribution payée, l'accès à tous les services est gratuit, ce qui, selon des études récentes, n'augmente pas le coût global. La franchise, actuellement plus ou moins élevée, sera normalisée et incluse dans les primes. Les traitements en dehors de la «maison de santé» ne sont pas couverts par l'assurance maladie, sauf en cas d'urgence ou avec l'accord exprès du médecin de famille.

Une telle organisation nécessite deux systèmes de contrôle de la qualité. Les flux financiers traités par la mutuelle doivent être contrôlés par une institution indépendante, qui est toutefois responsable devant l'Etat (comme la Finma en Suisse). Les associations de patients doivent être représentées au sein de cet organe. Une institution similaire contrôlera la qualité des soins. Le défi consiste à être efficace et aussi peu bureaucratique que possible. En interne de la «maison de santé», le contrôle de la qualité

est basé sur la responsabilité des acteurs et en externe sur le résultat des soins, c'est-à-dire l'amélioration de l'état de santé des patients.

Nos propositions présentent les particularités suivantes: elles placent le patient au centre de la réforme, de sorte que les soins fournis puissent être adaptés à ses besoins pendant toutes les étapes de la vie. Le financement est basé sur la réciprocité. Tous les services, y compris les consultations de spécialistes, les séjours à l'hôpital et les soins à domicile, sont payés par forfaits par personne, ce qui permet d'éviter une facturation détaillée et de réduire les interventions inutiles. Une fois les primes payées, l'accès aux soins est gratuit. Le contrôle des flux financiers et le contrôle de la qualité sont organisés par des commissions de surveillance non gouvernementales, mais responsables devant l'Etat.

Nos propositions réduisent les coûts. Les soins aux patients sont standardisés et organisés par le médecin de famille et son équipe. Le libre accès contribuera à réduire les coûts à long terme, tout en assurant une meilleure prévention et le remboursement forfaitaire par patient permettra de réduire l'administration des factures et de certains actes inutiles. Enfin, la «maison de santé» sera un excellent lieu de formation pour les futures professionnelles médicales. ■

HANS STALDER PROFESSEUR  
HONORAIRE DE MÉDECINE  
À L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE



BEAT BÜRGENMEIER PROFESSEUR  
HONORAIRE D'ÉCONOMIE  
À L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE

