

Le Président Directeur Général

Paris, le 11 mars 2013

Mesdames, Messieurs, chers collègues,

La récente publication des résultats de notre Groupe pour l'année 2012 m'amène à faire le point sur l'avancement de notre plan de transformation, ce plan qui permettra à Veolia de renouer pleinement avec la rentabilité et d'accentuer son leadership.

Le travail que vous avez accompli l'an passé a permis de modifier en profondeur la trajectoire de Veolia et de l'inscrire dans une dynamique résolument positive. Je tiens à partager ce constat avec vous et à vous remercier personnellement pour les efforts entrepris. Grâce aux multiples initiatives lancées à tous les niveaux, Veolia peut envisager avec confiance son avenir.

Plusieurs faits encourageants ressortent de l'exercice 2012 :

- notre objectif de désendettement a non seulement été atteint avec une année d'avance, mais dépassé puisqu'au 31 décembre 2012, la dette nette de notre Groupe est tombée à 11,3 milliards €. Pour prendre la mesure du chemin parcouru, rappelons qu'il y a 4 ans, elle s'élevait encore à 16,5 milliards €, soit presque 50 % de plus qu'aujourd'hui !
- le recentrage géographique de nos activités est bien avancé, puisque le nombre de pays dans lesquels le Groupe emploie plus de 5 M€ de capitaux a été ramené à 48 fin 2012, contre plus de 70 il y a une année et demi ;
- nos coûts ont été réduits plus vite que prévus, avec une baisse des frais généraux et administratifs de 2,7 % et une contribution positive du programme Convergence dès sa première année d'application ;
- les nombreux succès commerciaux que nous avons engrangés l'an passé attestent la qualité des services que nous apportons, la pertinence de nos offres et la mise en œuvre progressive de nouveaux modèles contractuels aptes à séduire nos clients.

La deuxième année du plan de transformation de notre Groupe vient de s'ouvrir. Quatre grands objectifs guideront notre action durant celle-ci :

- *projeter davantage nos activités vers les secteurs et les géographies les plus dynamiques*, de façon à réaliser d'ici 2015 au moins 50 % de notre chiffre d'affaires sur les marchés en croissance et au moins 50 % de notre chiffre d'affaires auprès des industriels. En 3 ans, les cash-flows dégagés par nos plateformes de croissance (l'Europe Centrale et l'Asie du Nord) ont progressé de près de 30 % pour approcher 1 milliard € : il nous faut continuer sur cette lancée ;
- *exploiter le fort gisement de productivité lié à la transformation de notre organisation, à l'adaptation de nos modes de fonctionnement et à la réduction de nos coûts*. Nos objectifs d'économies nettes à l'horizon 2015 ont été relevés de 420 M€ à 470 M€. Elles porteront notamment sur les achats et l'infrastructure informatique ;



- *continuer le désendettement de notre Groupe*, afin qu'il retrouve pleinement sa flexibilité financière. Etant donné que Veolia a atteint avec un an d'avance le but qu'il s'était fixé, j'ai décidé de relever notre objectif : il est désormais de ramener notre dette nette entre 8 et 9 milliards € à la fin 2013 ;
- *poursuivre le renouvellement de nos modèles économiques*, en réinventant nos métiers historiques et en créant les modèles grâce auxquels nous pourrions construire avec efficacité le développement de notre Groupe, là où les marchés sont les plus porteurs.

Un désendettement plus rapide que programmé, des réductions de coûts plus élevées que prévues, un recentrage en bonne voie... Si Veolia se trouve en avance sur son plan de transformation, il ne s'agit ni de le ralentir ni d'en diminuer les ambitions. Beaucoup reste à faire, notamment en termes d'organisation, de discipline de fonctionnement et d'évolution de notre culture. C'est pourquoi j'ai demandé à François BERTREAU de nous rejoindre, en tant que Directeur Général Adjoint, en charge des opérations et de la transformation de l'organisation du Groupe.

Nous pouvons et nous devons en effet améliorer notre organisation et par elle, nos différentes performances :

- *nos performances commerciales*, avec la création d'une Direction Commerciale et Marketing au niveau du Groupe pour aider les opérationnels à déterminer ce que l'on doit vendre et comment le vendre ; la nomination de Directeurs des Grands Comptes afin de démarcher systématiquement et méthodiquement les grands industriels ; une responsabilité commerciale accrue des Délégués Pays ; le recentrage de la R&D sur les activités directement liées à l'exploitation et à la différenciation par rapport à nos concurrents ;
- *nos performances opérationnelles*, avec la mise en place d'une Direction des Opérations par métier, la standardisation des processus d'exploitation en s'appuyant sur une définition de filières comparables et sur un benchmark précis des bonnes pratiques, que ce soit au sein de chaque Division ou entre Divisions ;
- *nos performances fonctionnelles*, grâce à la mutualisation géographique d'activités telles que la comptabilité, la paie, l'informatique, les achats, l'immobilier, la formation... Le regroupement de ces savoir-faire s'effectuera dans une nouvelle entité, Veolia Global Support Services : sa mission est de proposer aux opérationnels une offre de service harmonisée, meilleure et à moindre coût. Le principe est de mutualiser tout ce qui est mutualisable, en tenant compte des spécificités des métiers.

Par certains aspects, la mise en place de cette nouvelle organisation et des nouveaux comportements qui l'accompagnent peut paraître contraignante, mais c'est elle qui aidera notre Groupe à restaurer ses marges financières ; c'est elle qui lui rendra son agilité, sa réactivité et sa liberté de manœuvre pour exploiter tout son potentiel et pour croître davantage sur les secteurs et marchés les plus prometteurs.

Cette année, nous fêtons les 160 ans de notre entreprise. Depuis sa naissance en 1853, notre Groupe a dû se réinventer à plusieurs reprises. S'il est parvenu à s'imposer tout au long de son siècle et demi d'existence, c'est précisément parce qu'il a su se renouveler aussi souvent que nécessaire. A chaque fois, le talent et la mobilisation de ses collaborateurs lui ont permis de franchir avec succès ces étapes cruciales ; il en sera encore de même cette fois-ci ! Aussi, en cette année d'anniversaire pour notre Groupe, je compte sur chacune et chacun d'entre vous pour continuer à inventer le Nouveau Veolia et pour accentuer le virage stratégique que nous avons engagé ensemble.

A toutes et à tous, j'adresse mes plus cordiales salutations.

Antoine FREROT