

Initiatives sociales 2015  
**Des idées pour avancer**

Les lauréats des Initiatives sociales 2015 ont eu le plaisir de recevoir leur prix lors de la cérémonie des Trophées qui s'est déroulée au Campus de Jouy-le-Moutier le 25 juin à l'occasion du Carrefour RH International. Huit initiatives, parmi lesquelles deux ont reçu un prix spécial, ont été récompensées par le jury.

## Remise des trophées 2015



**NIGER**

**Développement  
des compétences  
et des talents**

Améliorer l'employabilité  
par l'alphabétisation.



**FRANCE**

**Équité sociale  
et diversité**

Promouvoir  
la mixité  
professionnelle  
dans tous  
les métiers.



**CHINE**

**Engagement social**

Améliorer l'environnement  
scolaire.



**Jean-Marie Lambert**  
Directeur des Ressources Humaines



**POLOGNE**  
**Développement des compétences et des talents**  
Une pépinière pour former les managers de demain.



**AMÉRIQUE LATINE**  
**Ressources humaines et développement commercial**  
Un programme sans précédent pour créer une équipe industrielle.

**AUSTRALIE**  
**Prévention santé**  
Développer une culture de la sécurité partagée par tous.



**BELGIQUE**  
**Développement des compétences et des talents**  
Assumer pleinement le rôle de manager.



**ROYAUME-UNI**  
**Prévention santé**  
Améliorer la santé et le bien-être de tous les employés.

# SOMMAIRE

**05** Des idées pour avancer

**06** Éditorial  
Jean-Marie Lambert

**07** Prévention santé

**15** Prévention sécurité



**23** Développement  
des compétences  
et des talents

**33** Équité sociale et diversité



**41** Ressources humaines  
et développement  
commercial

**49** Engagement social



**57** Les Initiatives récompensées  
en 2013





# Initiatives sociales 2015 **Des idées pour avancer**



**Jean-Marie Lambert**  
Directeur des ressources humaines

« La coopération et le partage doivent permettre la mise en œuvre de nos initiatives sociales au-delà de leur territoire d'origine. »

# DES INITIATIVES POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX

**A**u service de la stratégie de Veolia, les équipes ressources humaines ont la responsabilité de faire vivre et de développer un modèle social performant et ambitieux qui repose à la fois sur le professionnalisme et sur l'innovation. Elles se mobilisent dans le monde entier aux côtés des équipes opérationnelles pour répondre aux besoins des activités et accompagner l'évolution des métiers du Groupe. Les initiatives que vous découvrirez ici illustrent la mise en pratique de cette ambition dans le cadre de nos priorités ressources humaines, notamment dans les domaines de la prévention, santé et sécurité, du développement des compétences et de l'équité sociale. Elles témoignent aussi des actions déployées pour répondre aux nouveaux enjeux commerciaux de Veolia, comme par exemple le programme IND, mis en œuvre pour former une équipe dédiée aux marchés industriels sur la zone Amérique latine.

La collecte de ces actions est aussi l'opportunité de recenser nos pratiques RH les plus performantes, de les partager et d'en favoriser l'essaimage au-delà de leur territoire d'origine.

Ce recueil présente près de 70 initiatives sociales, sélectionnées parmi 270 et issues de 34 pays.

Un jury interne, composé de Directeurs pays, Directeurs RH pays, Directeurs fonctionnels et de représentants de la DRH Groupe, a sélectionné huit lauréats qui ont été récompensés en juin 2015 lors de la remise des Trophées des Initiatives Sociales. Au-delà des actions primées, cette sélection rend hommage aux équipes dont les réalisations ont apporté, depuis 2014, une contribution remarquable à la créativité et à la vitalité de la gestion des ressources humaines et à nos activités dans l'ensemble des territoires où Veolia exerce ses métiers.



# PRÉVENTION SANTÉ

Nous conduisons des initiatives pour sensibiliser et motiver nos collaborateurs à préserver leur santé et leur bien-être, condition sine qua non de leur engagement au quotidien. Nous déployons aussi des dispositifs de formation dédiés à la prévention des risques professionnels, notamment en ce qui concerne la pénibilité et la lutte contre les addictions.



Royaume-Uni et Irlande

**Contact**

damien.grummitt@veolia.com

« La combinaison des actions mises en œuvre dans le cadre de notre programme santé et bien-être a eu un impact sur des milliers de salariés. »

**10%**

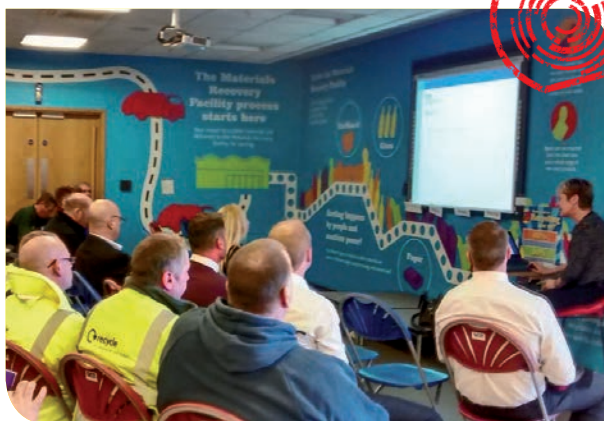
C'est l'objectif de réduction des absences pour maladie visé par le programme « Santé et Bien-être » de Veolia au Royaume-Uni.

### Favoriser la communication

L'organisation d'événements santé et bien-être à l'échelle régionale s'est avérée très efficace pour surmonter la difficulté à communiquer dans un contexte caractérisé par la nature très disparate des sites et de la main-d'œuvre qui y travaille.

Inciter les collaborateurs à mieux se prendre en charge individuellement tout en réduisant les absences pour maladie, telle est l'ambition des initiatives santé et bien-être engagées par Veolia au Royaume-Uni.

## AMÉLIORER LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DE TOUS LES EMPLOYÉS



### L'amélioration de la santé et du bien-être constitue une préoccupation majeure des collaborateurs de Veolia

au Royaume-Uni, comme en témoignent les résultats d'une enquête d'engagement réalisée en 2013. Pour répondre à cette attente, s'inscrivant dans la continuité d'actions entreprises depuis 2010, les Ressources Humaines travaillent en étroite collaboration avec les équipes Santé et Sécurité.

### Résultat : un programme proposant un large éventail de sources d'informations

qui permet de sensibiliser et de motiver les collaborateurs à prendre soin de leur santé, à trouver un bon équilibre entre vie

personnelle et vie professionnelle, ou encore à développer leur capacité à résister aux aléas de la vie.

### Au-delà de la mise à disposition d'informations en ligne et de supports multiples, de nombreuses actions ont été mises en place pour les collaborateurs :

check-up médicaux, initiatives de sensibilisation aux méfaits du tabac ou aux bienfaits d'une alimentation saine, développement de la pratique d'exercices physiques, etc. La promotion de la santé et du bien-être est également assurée grâce à une exposition itinérante, qui se déplace en régions et réunit à chaque fois une centaine de participants sur deux demi-journées.







**Recyclage & Valorisation  
des déchets**

**Contact**

gabrielle.robert@  
veolia.com

« L'échauffement, outre ses bienfaits en matière de réveil musculaire avant la prise de poste, permet aussi de débiter la journée ensemble, avec le sourire. »

## 93 %

C'est le taux de satisfaction obtenu d'après un sondage auprès des opérateurs de tri du centre du Havre, premiers collaborateurs à avoir été formés dans le cadre du programme « Agissons pour votre santé ». Autres résultats : 60 % ont trouvé la formation utile, 85 % ont estimé que la méthode est parfaitement adaptée à leurs attentes et 100 % ont déclaré avoir obtenu des réponses précises à leurs questions.

Depuis 2013, un programme de formation déployé au sein de la région Nord Normandie est dédié à la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS). Ceux-ci représentent un enjeu considérable pour les entreprises et le bien-être des salariés.

## PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS LIÉS À LA PÉNIBILITÉ

**Baptisée « Agissons pour votre santé », l'initiative s'appuie sur l'intervention d'un ergomotricien, chargé d'analyser les postes de travail, de former les collaborateurs à la pratique d'exercices individualisés d'échauffement avant la prise de poste et, enfin, de les inciter à faire chez eux des exercices de récupération en fin de journée.**

**Ce dispositif sur mesure est porté auprès des directeurs d'unités opérationnelles (DUO) par la conseillère régionale prévention et santé au travail, relayée par les coordinateurs QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement)**

des territoires, et le service formation de la région. Il prend la forme de sessions d'une journée réunissant de six à huit opérateurs. Trois heures de formation supplémentaires sont délivrées aux salariés qui interviennent comme coach lors des exercices d'échauffement.

**Lancé avec succès auprès des opérateurs de tri du centre Sein'Estuaire du Havre, le programme a depuis été déployé sur d'autres centres de tri et d'autres métiers** (équipiers de collecte, conducteurs d'engins, etc.). À ce jour, l'ensemble des opérateurs de tri des collectes sélectives a été formé.





Europe du Nord

**Contact**  
christian.stiehl@  
bs-energy.de

Veolia lutte contre les risques d'addictions en milieu professionnel. À l'exemple de BS Energy qui, en Allemagne, a mis en place depuis 2000 une action de prévention dédiée à ses apprentis.

## PRÉVENIR DES COMPORTEMENTS ADDICTIFS

« Dès leur première année de formation, tous les apprentis participent au séminaire de formation contre l'abus des drogues. »

### Zéro

Depuis le lancement du projet en 2000, aucun contrat de formation n'a été résilié en raison d'un incident lié à la drogue.

**L'initiative est mise en œuvre dans les quatre premières semaines suivant l'entrée en apprentissage.**

Elle convie ses participants à un séminaire de formation visant à les informer sur les effets de l'abus de drogues, à en connaître les symptômes et à savoir les remarquer. Deux jours sont consacrés à cette action de sensibilisation, dont le déploiement implique le département en charge de la formation des stagiaires et le département des ressources humaines.

**L'essentiel de la formation, qui comprend des parties pratiques, est assuré par un spécialiste**

conseiller en toxicomanie dans une clinique. L'initiative s'appuie également sur deux conseillers internes. Elle permet ainsi, non seulement d'informer, mais aussi de discuter avec les apprentis, de leur donner des directives et de les assister. Trente apprentis ont bénéficié de ce dispositif en 2015.





Amérique du Nord

**Contact**

augie.schulke@veolia.com

« Présenté comme un moyen d'améliorer le bien-être et la santé, notre programme a rencontré une forte adhésion. »

# 650

C'est le nombre de collaborateurs ayant déjà participé au programme en 2014, grâce à 45 sessions de formations délivrées sur 25 sites.

### **Une performance accrue**

Fin 2014, les trois indicateurs retenus pour évaluer la réussite du programme **Fit for Duty** — nombre d'accidents, taux de fréquence et de gravité — se sont améliorés par rapport à 2013

Aux États-Unis, Veolia offre un programme qui vise à améliorer la gestion des risques associés aux activités de manutention de conteneurs, dans un contexte marqué par une augmentation constante du nombre de conteneurs de déchets gérés.

## RÉDUIRE LE RISQUE DE BLESSURE LIÉ À LA MANUTENTION DES CONTENEURS



**Baptisé *Fit for Duty* « apte au service » en français, le programme s'adresse à un public cible de plus de 1 000 collaborateurs.**

Lancé au printemps 2014, piloté par les managers Environnement Santé et Sécurité, il s'est concrétisé par la mise en œuvre d'une formation de remise en forme, incluant la pratique d'activités d'échauffement avant la prise de poste.

**Déployée en un an, la formation s'est appuyée sur les compétences d'un *coach fitness*, notamment chargé de présenter l'initiative dans toutes les branches de l'entreprise.**

Le programme a été filmé pour développer des cours en ligne de formation individuelle des employés.

**Les indicateurs utilisés pour mesurer l'impact de l'initiative montrent qu'elle a incontestablement atteint ses objectifs initiaux.**

Plusieurs facteurs expliquent cette réussite, parmi lesquels : un engagement fort de la direction, l'implication du management de proximité ou encore la pratique des activités en petits groupes, sur le lieu de travail, en relation directe avec le formateur.



Asie

**Contact**

jeric.li@veolia.com

« La politique mise en œuvre a notamment permis de retenir la plupart des collaborateurs au-delà de l'âge de la retraite. »

### Combattre la pénurie de main-d'œuvre

Le programme s'inscrit dans le cadre de la charte singapourienne **Employers Pledge of Fair Employment Practices** (Engagement des employeurs en faveur d'une politique d'emploi non-discriminatoire). Veolia est signataire de cette charte qui encourage les entreprises à reprendre massivement les travailleurs à la retraite, sur un marché où elles sont de plus en plus confrontées à des problèmes de productivité, faute de personnel.

Confronté à un taux de chômage très faible et à une augmentation des offres d'emploi, Singapour compte sur ses séniors. Veolia soutient cette politique à travers un programme garantissant des conditions de travail adaptées aux séniors de 62 ans et plus.

## UNE POLITIQUE DÉDIÉE À L'EMPLOI DES SÉNIORS

**Lancée en juin 2014 par l'équipe des ressources humaines, l'initiative s'adresse à l'ensemble des travailleurs séniors.**

L'objectif est de retenir les collaborateurs approchant de l'âge de la retraite, voire de réemployer d'anciens salariés, tout en attirant de nouvelles recrues. Dans ce but, le programme met en œuvre un ensemble de mesures favorables à l'employabilité et à la prévention en matière de santé et de sécurité : formations dédiées dans toutes les unités et pour toutes les fonctions, check-up médical annuel, etc.

**Parallèlement, Veolia Environmental Services Singapour a adapté sa politique de recrutement,**

en établissant de nouvelles règles : annonces d'emploi stipulant clairement que les séniors sont les bienvenus, avantages et rémunérations maintenus pour les collaborateurs qui choisissent de rester après 62 ans ou encore adaptation de postes. C'est ainsi que les bennes à ordures ménagères ont été remplacées par des modèles plus récents, dotés d'un système de direction plus confortable.





## Amérique latine

## Contact

teresa.aldave@  
veolia.com

En Argentine, un programme lancé en 2013 pour améliorer l'équilibre entre vie privée et professionnelle a été renforcé en 2014. Au menu : plus de sport, de meilleures habitudes alimentaires et des check-up réguliers.

## MANGER MIEUX ET BOUGER PLUS POUR UNE VIE ÉQUILIBRÉE

« Le programme a eu un impact très positif sur le climat au sein de l'entreprise, les salariés étant ravis qu'on se soucie de leur bien-être. »



**Baptisé *Work Life Balance*, « équilibre vie privée / vie professionnelle » en français, le programme a concerné les 35 collaborateurs de la société en 2014.**

Lancé en mars, il s'est articulé autour du sport et des habitudes alimentaires, l'objectif étant de réduire le stress lié au travail par un meilleur épanouissement personnel.

**Le programme repose sur la réalisation de plusieurs initiatives, avec des rendez-vous réguliers :** petits déjeuners, préparés une fois par semaine par des nutritionnistes, et cours de gymnastique de 15 minutes, deux fois par semaine, par groupes de cinq. Enfin, en avril, à l'occasion

de la *Journée Mondiale de la Santé*, une semaine entière a été dédiée au bien-être avec des massages, des vaccinations contre la grippe, des exercices sportifs et un check-up médical complet.

**Très bien accueillie, l'initiative a déjà eu un impact significatif sur le comportement des salariés.**

La plupart d'entre eux privilégient désormais les collations saines et beaucoup reprennent des activités sportives. Demandeurs, les collaborateurs souhaitent même prolonger l'expérience l'année prochaine avec de nouvelles activités.

### Le programme

Les activités proposées par ***Work Life Balance*** se sont déroulées entre mars et novembre 2014. Chaque activité a été pensée de façon à s'insérer naturellement dans les rythmes professionnels. Ainsi, les exercices sportifs peuvent être effectués en tenue de travail.

**France** | **Contact**  
michel.porcel@veolia.com

## Prévenir les risques psychosociaux

En septembre 2014, afin d'accompagner la transformation du Groupe, l'activité Eau a mis en place le réseau interne « Ressources ». Déployé pour détecter, identifier et orienter les salariés qui éprouvent des difficultés, ce réseau compte 226 membres, environ 25 par région. Tous ont été formés par des psychologues praticiens confirmés.



**Hongrie** | **Contact**  
kisztina.juhasz@veolia.com



## Renforcer le dispositif de dépistage

Afin de préserver la santé des salariés de l'entreprise de travaux d'assainissement que Veolia détient avec la ville de Budapest, un large éventail d'examen est à la disposition des collaborateurs depuis plus de 15 ans. En 2014, des examens gynécologiques et dermatologiques ont été proposés en complément des analyses par ultrasons sur le foie et la thyroïde et un nouveau programme de dépistage du cancer de la prostate a été initié en 2015.

**Corée du Sud** | **Contact**  
jeongheub.yang@veolia.com

## Gérer le risque amiante

Cause reconnue de maladies pulmonaires, l'amiante est présent dans certains composants d'anciennes tours de refroidissement. Confrontée à cette problématique à Yeosu, l'activité Eau a conduit des opérations de démantèlement et d'enlèvement. Lancé en 2014, achevé en 2015, ce projet s'est notamment concrétisé par une action de certification et de formation des sous-traitants.



**Chine** | **Contact**  
Quan.li@veolia.com



## Optimiser le programme d'examen médical

L'ensemble des salariés basés à Pékin bénéficie d'un dispositif d'examen médical annuel. En 2014, il a été renforcé avec l'accès à de nouveaux examens et la possibilité d'effectuer les bilans dans 14 centres supplémentaires. Une démarche basée sur le volontariat porte une attention particulière au stress au travail. Elle donne lieu à un rapport global, partagé avec la direction de l'entreprise.



# PRÉVENTION SÉCURITÉ

Préserver de manière durable la santé et la sécurité de chacun est une priorité absolue. Nos initiatives dans ce domaine visent à accroître plus encore notre capacité à protéger nos collaborateurs contre les risques professionnels en responsabilisant chacun d'eux, au quotidien, vis-à-vis de sa sécurité et de celle de ses collègues.



**Australie  
et Nouvelle-Zélande**

**Contact**  
veronica.cooper@  
veolia.com

Veolia implique ses collaborateurs dans la lutte contre les accidents du travail à travers un programme de communication, des ateliers ou encore une charte réaffirmant la sécurité comme priorité des priorités.

## DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA SÉCURITÉ PARTAGÉE PAR TOUS



« Veolia doit être perçu par ses employés et ses clients comme une entreprise qui met son personnel au-dessus de tout. »



### Les six principes du programme *Always Safe*

- Tous les accidents du travail et risques professionnels peuvent être évités.
- Toutes les tâches, quelle que soit leur importance, doivent pouvoir être réalisées en toute sécurité.
- Chacun est responsable.
- L'implication de chaque employé est indispensable.
- Former nos employés est essentiel à la réalisation des objectifs de Veolia en matière de sécurité.
- Travailler en sécurité est une condition d'emploi.

### Le lancement du programme *Always Safe* en Australie répond à un double objectif :

renforcer la sensibilisation et mettre en avant la responsabilité de chacun en matière de sécurité. Il s'inscrit dans le cadre de la politique globale du Groupe, visant à fournir à tous ses collaborateurs un environnement de travail sûr. Lancé mi-2013, il repose sur une vaste campagne de communication et des ateliers de travail autour de principes essentiels.

### Très complet, le programme a été conçu pour renforcer durablement une culture sécurité.

Il est porté par l'ensemble du personnel, du management aux opérationnels sur le terrain. Très concluant, il se concrétise d'ores et déjà par de nombreux bénéfices, notamment dans le domaine des signalements de dangers évités de justesse ou encore par une diminution significative des accidents du travail. En 2014, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt a même été de zéro !





Amérique latine

**Contact**magdelein.quispe  
@veolia.com

« L'initiative a permis à nos collaborateurs de se sentir plus en sécurité. »

## 250

C'est le nombre de collaborateurs exposés au risque de morsure de chiens, et qui bénéficient désormais de la possibilité de les éloigner en utilisant un pulvérisateur contenant un produit répulsif.

### Les métiers exposés au risque

Les collaborateurs concernés par l'initiative, qui vise à les protéger contre les morsures de chiens, travaillent dans les domaines de la distribution, des mesures de consommation d'eau, de l'inspection, de la supervision, des visites aux clients et, enfin, de l'ouverture et de la fermeture des raccordements.

Au Pérou, dans certains lieux publics où ils exercent, les collaborateurs voient leur sécurité menacée par des chiens errants. Pour palier les risques, le Consortium Procom Agua a déployé une formation dédiée à l'utilisation d'un pulvérisateur efficace.

## ÉVITER LES MORSURES DE CHIENS

### En 2014, les morsures de chiens ont été à l'origine de la plupart des accidents.

C'est pourquoi la direction du Consortium Procom Agua a lancé en février 2015 une initiative visant à réduire la vulnérabilité face à ce risque de 250 collaborateurs travaillant dans divers métiers.

### Cette action, menée avec un maître-chien, a été déployée en un mois.

Elle a permis aux collaborateurs concernés d'apprendre à se servir en toute sécurité d'un pulvérisateur

contenant un produit répulsif, vendu à un prix modique. Efficace pour éloigner les chiens et se protéger de leurs attaques, ce produit est pulvérisé directement sur le sol.

### La mise en œuvre de cette technique de dissuasion a permis aux collaborateurs de se sentir plus en sécurité.

Elle s'est également concrétisée par une forte diminution des accidents, tant du point de vue de leur fréquence que de leur gravité.





## Amérique latine

## Contact

marta.sigüero@  
veolia.com

Renforcer la prise de conscience des collaborateurs quant aux risques associés aux activités de leur entreprise, tel est l'objectif de la *Semaine de Prévention Santé & Sécurité* organisée chaque année par Veolia en Amérique latine.

## UNE SEMAINE DÉDIÉE À LA PRÉVENTION DES RISQUES

« En 2015, la *Semaine de Prévention Santé & Sécurité* est déployée à l'échelle du Groupe. »

# 11 727

C'est le nombre de collaborateurs concernés par la 4<sup>e</sup> édition de la *Semaine de Prévention Santé & Sécurité* organisée par Veolia Amérique latine.

### Un rendez-vous vertueux

La *Semaine de Prévention Santé & Sécurité* contribue notamment à l'amélioration des résultats de Veolia Amérique latine en matière de sécurité, tant du point de vue de la fréquence que de la gravité des accidents du travail.

**Du point de vue de l'entreprise comme de ses collaborateurs, la sécurité doit être considérée comme une priorité absolue.**

Dans cette perspective, la Direction des Ressources Humaines de Veolia Amérique latine organise chaque année la *Semaine de Prévention Santé & Sécurité*, initiative à laquelle participent huit pays<sup>(1)</sup> et le siège social de cette zone d'implantation, situé en Espagne.

**Préparé pendant six mois, l'événement implique de nombreux acteurs.**

Le département des ressources humaines du siège social intervient avec les pays dans la coordination des journées de formation et, en amont, avec le département de la sécurité dans la conception du programme. Le responsable de la sécurité de chaque pays est chargé de déployer l'initiative

avec l'appui de son équipe, des ressources humaines locales et de la communication.

**Ateliers thématiques, formations délivrées par des experts... de nombreuses activités ont été proposées aux collaborateurs** lors

de la 4<sup>e</sup> édition de la *Semaine de Prévention Santé & Sécurité*. D'autres, telles que des séances vidéo ou des concours de dessins, étaient dédiées à la sensibilisation de leurs familles.

<sup>(1)</sup> Mexique, Colombie, Brésil, Argentine, Pérou, Chili, Équateur et Venezuela.





Amérique du Nord

**Contact**

augie.schulke@veolia.com

« L'utilisation de l'outil *Take 5 for Safety* au mois de janvier concerne environ 2 500 collaborateurs. »

Confronté au mois de janvier à un nombre d'accidents du travail plus élevé que la moyenne de l'année, Veolia North America (VNA) met en œuvre, chaque année, un dispositif de gestion des risques qui produit d'excellents résultats.

## COMMUNIQUER AU QUOTIDIEN POUR RÉDUIRE L'ACCIDENTOLOGIE

### Comment réduire le nombre d'accidents du travail après les fêtes de fin d'année ?

Pour y parvenir sur l'ensemble de ses activités pour les collectivités et les entreprises, VNA utilise *Take 5 for Safety*, outil qui lui permet d'accroître l'attention portée par ses collaborateurs à leur vulnérabilité pendant le mois de janvier.

### Le dispositif repose sur la préparation et l'envoi d'un courrier électronique hebdomadaire, contenant cinq messages de sécurité.

Conçus et transmis par le département santé et sécurité, ces messages courts sont utilisés, par les managers opérationnels lors de la causerie sécurité quotidienne, au début de chaque prise de poste. Ils sont souvent imprimés et affichés pour la journée. Si besoin est, des messages adaptés pour un site particulier peuvent remplacer ceux proposés par le département.



### De moins en moins d'accidents

Le nombre moyen d'accidents enregistrés en janvier a considérablement diminué ces dernières années.

De 18,5 avant le lancement du dispositif *Take 5 for Safety* en 2006, il est passé à 6,6 pour les années suivantes et à 2,5 au cours des quatre dernières années.



Europe centrale et orientale

**Contact**

beata.gos@veolia.com

« Permettre aux collaborateurs d'émettre des propositions, puis de les appliquer sur le terrain, a favorisé une appropriation profonde et rapide des idées mises en œuvre. »

### Une nette amélioration des résultats

Le déploiement du programme d'amélioration de l'efficacité de la prévention en matière de santé et de sécurité de Veolia Term en Pologne a produit des effets bénéfiques. Le score attribué sur l'échelle Bradley de DuPont <sup>(1)</sup> est en effet passé de 0,7 à 2 entre 2011 et 2014. En outre, le nombre d'accidents a été réduit de 9 en 2010 à 2 en 2014, leur gravité étant, quant à elle, passée de 0,46 à 0,11.

<sup>(1)</sup> L'échelle Bradley de DuPont permet de comprendre et de mesurer le développement d'une culture sécurité.

En Pologne, où elle exploite de nombreux sites, Veolia Term a lancé en 2011 un programme dédié à l'amélioration de son efficacité en matière de prévention santé et sécurité. S'inscrivant dans la durée, cette initiative s'est concrétisée par des avancées notables.

## UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION EFFICACE ET HOMOGENE

### Le déploiement du programme a mobilisé 30 collaborateurs.

Précédé par la réalisation d'un audit d'évaluation confié à un expert, il a impliqué l'ensemble des départements de Veolia Term et de ses filiales, en particulier les fonctions opérationnelles, à tous les niveaux hiérarchiques.

### Partant des recommandations de l'audit, un planning a été défini et des actions ont été déployées :

constitution d'un comité de pilotage, organisation de séminaires, préparation

de plans d'actions exécutés par les collaborateurs, ateliers, formations internes, etc.

### La mise en œuvre de cette démarche s'est concrétisée par une amélioration en termes de sensibilisation et de réactivité.

Elle s'est également traduite par une standardisation des pratiques de Veolia Term et de ses filiales en matière de prévention santé et sécurité, en adéquation avec les attentes du Groupe.





## Royaume-Uni et Irlande

## Contact

damien.grummitt@veolia.com

Lancé en 2012, le programme *Work Safe - Home Safe*, mis en œuvre au Royaume-Uni pour développer une culture de la santé et de la sécurité, s'achève fin 2015. Il s'est concrétisé par des avancées remarquables.

## RESPONSABILISER POUR MIEUX IMPLIQUER

« La réussite d'une campagne aussi vaste implique de prendre en compte l'environnement multiculturel de Veolia afin de trouver l'approche la mieux adaptée. »

### 4

Avec le programme *Work Safe - Home Safe*, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail est passé de 10 à 4 par million d'heures-homme travaillées.



**Concernant près de 2 500 personnes, le programme a été élaboré à partir d'un inventaire des comportements à risques.**

Celui-ci a servi de base pour déployer une campagne sur le terrain, articulée autour de 12 grands thèmes : définition de normes, remise en cause des approches conventionnelles, résistance au changement, etc.

**Implémenté à tous les échelons, le programme implique les managers, des observateurs et les collaborateurs de première ligne.** Le manager, fort d'un bilan personnel sur son rôle en matière de santé et de sécurité, désigne

dans ses équipes des observateurs chargés de développer les meilleures pratiques, notamment en organisant au moins une « causerie sécurité » par semaine. La sensibilisation des collaborateurs à leur sécurité et à celle de leurs collègues passe également par la participation à des ateliers.

**Les équipes du Campus Veolia et QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement) ont joué un rôle clé dans le déploiement du programme,** qui a permis d'impliquer les managers et les collaborateurs dans l'élaboration de plans d'actions sécurité locaux.

**France** | **Contact**  
segolene.boulan@veolia.com



## Un standard national de mise en sécurité

Initiée en 2013, la démarche de mise en sécurité des personnes et des équipements de l'activité Déchets se poursuit. Son déploiement a d'abord concerné les usines de valorisation énergétique, en appui notamment d'un dispositif de formations spécifiques à l'ensemble des acteurs, puis les centres de stockage fin 2014, les centres de tri de Triade Électronique mi-2015 et, enfin, les autres activités au cours du second semestre 2015.

**Suisse** | **Contact**  
emmanuelle.danichert-zanters@valorec.com

## Prévenir les accidents non professionnels

Confronté à un nombre d'accidents non professionnels élevé en 2013, Valorec Services AG a formé 300 salariés, en 2014, à une utilisation sûre des machines de bricolage et de jardinage. Vingt sessions d'une heure et demie ont ainsi été organisées sur deux sites. Cette action a été très appréciée de ses participants et sera renouvelée.



**Corée du Sud** | **Contact**  
moonkyu.oh@veolia.com



## Prévenir le risque électrique

Les agents de maintenance lors des travaux d'électricité réalisés sur site peuvent être exposés à des risques (blessures, électrocution). Afin de renforcer leur sécurité, un dispositif innovant a été élaboré : grâce à un système placé sur son casque de sécurité, le technicien est averti quand il s'approche d'un fil sous tension.

**France** | **Contact**  
violette.carolini@veolia.com

## Sensibiliser les exploitants

Le Centre Régional Côte d'Azur de l'activité Eau a organisé, le 23 mars 2015, une action baptisée « Printemps de la sécurité », qui lui a permis de rassembler ses managers de proximité autour de deux thèmes : l'évaluation des risques et le management d'un accident du travail. Quatre ateliers et une animation réalisés par des acteurs étaient notamment au programme de cette journée, qui sera reconduite en 2016 et dupliquée sur d'autres centres.





# DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Les savoir-faire constituent la première des richesses d'une entreprise de services. C'est pourquoi nous mettons en œuvre de nombreux programmes dédiés à l'évolution professionnelle de nos collaborateurs. En enrichissant leurs compétences et leurs parcours tout au long de leur carrière, nous anticipons et préparons l'avenir du Groupe.



### Afrique et Moyen-Orient

#### Contact

ramatou.boubacar@  
seen-niger.com

« La réalisation de ce projet va sans nul doute susciter la satisfaction des personnes concernées et offrir des opportunités de carrière. »

### Une formation essentielle

Le programme d'alphabétisation a été conçu pour permettre aux agents concernés (sans avoir à utiliser les services de personnes extérieures à la société) : de s'exprimer et de soutenir une conversation en français, d'effectuer les opérations mathématiques de base, de renseigner des fiches et des supports techniques, de rédiger un rapport technique de travaux et, enfin, d'être capables de suivre une session de formation professionnelle en groupe.

En luttant contre l'analphabétisme et l'illettrisme, la Société d'Exploitation des Eaux du Niger (SEEN) a pour objectifs de favoriser le développement professionnel et de garantir une meilleure employabilité des salariés.

## AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ PAR L'ALPHABÉTISATION



**Dans un premier temps, une enquête d'opportunité a été réalisée.** Lancée en janvier 2015, cette étude a permis d'identifier 64 personnes analphabètes parmi les 630 agents des 54 centres de la SEEN. Partant de ce constat et du souhait exprimé par la quasi-totalité des agents concernés à s'engager dans un parcours de formation pour adultes, la « Direction de l'Alphabétisation et de l'Éducation non formelle », structure institutionnelle, a été retenue pour piloter un programme dédié.

**Conduit avec l'appui du Campus Veolia, le projet d'alphabétisation durera un an.** Il s'est d'abord concrétisé par l'organisation d'un atelier d'élaboration et de validation des supports didactiques et, parallèlement, par la formation des encadrants. Ces actions, achevées en mai 2015, ont permis de lancer le déploiement du programme au mois de juin. Une première évaluation est prévue en novembre 2015 ; la dernière aura lieu en mai 2016.





Europe centrale et orientale

## Contact

beata.gos@veolia.com

« Les jeunes ingénieurs du programme "Pépinière" participent activement aux formations qui leur sont proposées et sont motivés pour acquérir des connaissances. »

11

Fin 2015, 11 jeunes ingénieurs auront été recrutés dans le cadre du programme « Pépinière », lancé au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2013.

### Une forte implication des mentors

Les experts auprès desquels sont formés les jeunes ingénieurs destinés à exercer le métier de responsable de chaufferie leur consacrent beaucoup de temps. Ils leur expliquent le fonctionnement des équipements et comment résoudre les problèmes susceptibles de surgir au quotidien.

Confronté à la perspective du départ à la retraite d'une partie importante de son personnel, Veolia Term a lancé en 2013 un programme visant à favoriser la transmission du savoir de ses collaborateurs seniors et le recrutement interne.

## UNE PÉPINIÈRE POUR FORMER LES MANAGERS DE DEMAIN



**Baptisé Narybek, « Pépinière » en français, le programme a pour objectif de recruter et de former des jeunes ingénieurs à fort potentiel managérial.**

Il a été conçu pour leur permettre d'acquérir, sous la supervision de mentors expérimentés, les connaissances et l'expérience nécessaires pour exercer une fonction de chef de projet ou de responsable de chaufferie.

**L'un des facteurs clés de la réussite du programme Pépinière réside dans la motivation de ses participants, 11 à fin 2015.**

Elle résulte notamment du fait qu'ils connaissent, dès leur entrée

dans le dispositif, ce que l'on attend d'eux et le parcours professionnel qui a été prévu pour eux, tant du point de vue de leur formation que de leur carrière.

**Spécifique et intensive, la formation des jeunes ingénieurs dure trois ans, sans interruption.**

Elle permet, par exemple, à un futur responsable de chaufferie d'acquérir des connaissances et une expérience sur le tas auprès des services opérationnels et dans les chaufferies, en changeant régulièrement de poste et de mentor.



Europe du Nord

**Contact**raphael.scheers@veolia.com  
veolia.com

« Les participants sont tous très fiers de s'être remis en question, d'avoir suivi la formation et présenté leur travail devant le Comité de Direction. »

80

C'est le nombre annuel de participants appelés à suivre la formation, les groupes étant d'ores et déjà identifiés jusqu'à 2016.

**De la formation à l'action**

Les travaux réalisés lors de la formation se traduisent par des avancées concrètes : nouvelles approches pour la sécurité, diminution du taux de fréquence des accidents du travail suite aux actions envisagées et à leur suivi. La démarche a, par ailleurs, été valorisée dans le cadre de l'avenant au contrat de la Commission européenne.

Comment accompagner l'évolution de collaborateurs experts d'un domaine technique vers des postes de management sans les démotiver ? Dans cette perspective, Veolia a déployé en Belgique et au Luxembourg un dispositif de formation dédié aux managers de proximité.

**ASSUMER PLEINEMENT LE RÔLE DE MANAGER**

**Créé au sein de l'entreprise, en adéquation avec ses besoins, le cursus de formation porte sur les règles de base du management :**

leadership, relations clients, délégation, etc. Il s'effectue sur une période de trois mois, à raison de 10 séances de deux heures, délivrées après les heures de travail. La dernière session est consacrée à la présentation par les participants, devant un jury constitué de trois membres du Comité de Direction, de leur travail de fin de formation, portant sur une action prise et résolue, ou en passe de l'être.

**La formation a été lancée en avril 2014, puis reconduite chaque trimestre avec de nouveaux participants.**

Elle est délivrée par des formateurs internes, qui connaissent les difficultés rencontrées par les collaborateurs au quotidien. Outre le département des ressources humaines, les opérationnels et les services supports sont impliqués dans le déploiement du dispositif, à tous les niveaux hiérarchiques.





## Amérique latine

## Contact

marta.sigüero@  
veolia.com

« Tous les pays de la zone Amérique latine ont participé au projet, qui a eu un grand impact sur les agents d'exploitation. »

# 1 000

Fin 2014, l'initiative a permis de certifier les compétences de près d'un millier d'agents d'exploitation dans les pays de la zone Amérique latine.

## Des bénéfices multiples

Au-delà de son intérêt en termes de standardisation des pratiques, le projet a permis de délivrer aux agents d'exploitation une formation spécifique, notamment conçue pour accroître leurs connaissances, leur donner des outils pour travailler en toute sécurité, ou encore améliorer leur compréhension du besoin des clients.

Déployé par la Direction des Ressources Humaines et la Direction Technique, un ambitieux projet de certification des compétences des agents d'exploitation a été réalisé entre 2012 et 2014, à l'échelle des huit pays de la zone Amérique latine<sup>(1)</sup>.

## DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES CERTIFIÉES PAR MÉTIER

**Le projet s'est concrétisé par l'élaboration d'une méthode de certification des compétences conçue dans une perspective de standardisation des pratiques métier.**

Une description unique de chaque poste a ainsi été établie, puis une carte de diagnostic a été réalisée en tenant compte d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (nombre de collaborateurs, âge, indicateurs clés de performance, etc.).

**Les contenus de la formation ont ensuite été élaborés, aboutissant à la constitution d'un kit pédagogique.**

Un responsable a été sélectionné dans chaque pays pour adapter

ce kit et planifier les sessions qui, une fois achevées, ont fait l'objet d'un retour d'expérience entre les pays. En amont de la formation, le département communication a joué un rôle clé dans la diffusion du programme.

**Déployée en Équateur, puis dupliquée dans les autres pays, l'initiative a dans un premier temps concerné les chauffeurs** des camions des activités Eau et Déchets. D'autres métiers ont depuis été concernés.

<sup>(1)</sup> Mexique, Colombie, Brésil, Argentine, Pérou, Chili, Équateur et Venezuela.





**Entreprises de spécialités  
mondiales - SARP**

**Contact**

gregory.arabi@  
veolia.com

« *My Telerep* facilite la communication, le partage d'informations et la participation des collaborateurs à la vie de l'entreprise. »

**70%**

C'est le pourcentage des 100 salariés de Telerep qui se sont abonnés au site, qui compte également une trentaine de lecteurs au sein du groupe SARP.

Faciliter le partage d'informations et faire participer tous les salariés à la vie de l'entreprise, telle est l'ambition du réseau social créé par Telerep, spécialiste de la réhabilitation de réseaux d'assainissement.

## CRÉER UN RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE COLLABORATIF

**Le réseau social d'entreprise *My Telerep* a été créé en mai 2014 à l'attention d'une centaine de salariés travaillant en France.**

En pratique, il suffit de s'abonner au site pour recevoir des liens permettant d'accéder aux articles publiés toutes les semaines par des collaborateurs, sur des sujets variés : vie des chantiers ou de l'entreprise, sécurité, dialogue social, etc. Ces informations sont accessibles via Internet ou sur smartphone.

**Datés et signés par leurs auteurs, les articles diffusés via *My Telerep* peuvent être « likés »,**

en d'autres termes appréciés par leurs lecteurs, qui ont également la possibilité de poster un commentaire. Ces fonctionnalités facilitent la communication, non seulement dans l'entreprise implantée sur de nombreux sites, mais aussi au sein des autres filiales du groupe SARP, qui ont également accès aux informations publiées sur *My Telerep*.

Parmi les articles les plus « likés » en 2015 ont notamment figuré des textes concernant la mise en place d'une protection de nuque anti-UV sur les casques de chantier ou les particularités du travail de réhabilitation de conduite en altitude.





Entreprises de spécialités  
mondiales - VWT

Contact  
diego.maranon@  
veolia.com

« L'initiative a été bien accueillie et ses résultats sont satisfaisants. Avec le temps, la participation du personnel à la publication des contenus va s'accroître. »

**60%**

C'est le niveau de participation du personnel atteint, en avril 2015.

### Des thématiques soigneusement identifiées

La bibliothèque virtuelle répartit les contenus en cinq catégories : comportement humain, économie, gestion de projet, ingénierie, marketing et technologies de traitement de l'eau. Un élargissement de ces catégories est prévu en 2015.

L'échange d'informations et le partage des connaissances sont des sources d'enrichissement pour l'individu et de performance pour l'entreprise. C'est pourquoi Veolia, en Argentine, a créé une bibliothèque virtuelle destinée à l'ensemble de ses collaborateurs.

## UNE LIBRAIRIE VIRTUELLE POUR ÉLARGIR LES COMPÉTENCES



**L'initiative a été lancée en septembre 2014, prenant en compte un besoin de partage des connaissances existantes au sein de l'entreprise.**

Elle s'est, dans un premier temps, concrétisée par une communication écrite annonçant le lancement de la bibliothèque à tout le personnel, par la suite invité à participer à son enrichissement.

**Pour partager un contenu utile dans une perspective d'amélioration des compétences et des aptitudes du personnel (livres, documents de travail, etc.),**

il suffit d'adresser un mail aux Ressources Humaines,

qui administrent la librairie.

Les RH participent aussi à l'enrichissement de la bibliothèque dans la catégorie relative au comportement humain et interviennent constamment auprès des collaborateurs pour les inciter à envoyer de nouvelles propositions.

**Trois mois après le lancement de l'initiative, son déploiement était déjà une réussite,** étant donné

le grand nombre de documents publiés provenant d'expéditeurs de toutes les régions.



Europe centrale et orientale

**Contact**lubena.krivtcheva@  
veolia.com

« L'intérêt des employés pour notre dispositif de rotation d'emplois s'est accru à mesure que de nouvelles demandes nous ont été soumises. »

Introduite en octobre 2014 au sein de Sofiyka Voda, filiale de l'activité Eau, la rotation des emplois permet de développer les connaissances, compétences et aptitudes des collaborateurs, tout en élargissant leur vision des opérations et des processus de l'entreprise.

## LA ROTATION DES EMPLOIS, SOURCE D'OPPORTUNITÉS

### La rotation des emplois repose sur l'implication de plusieurs acteurs :

l'employé concerné, son manager et celui qui va l'accueillir, un mentor et le département des ressources humaines. Sofiyka Voda utilise aujourd'hui cette pratique, non seulement pour préparer des employés performants à prendre une nouvelle fonction dans le cadre de leur plan de carrière, mais aussi pour renforcer les compétences et la motivation grâce à l'exercice d'une activité connexe au métier habituel ou liée à l'expertise professionnelle.

### Le déploiement du dispositif commence par l'identification du besoin,

lors de l'entretien annuel d'évaluation, des réunions de développement de carrière ou en réponse à une nécessité business. La rotation fait alors l'objet d'une demande précisant son but, les tâches à accomplir et les compétences et connaissances que l'employé devra s'approprier. L'approbation de cette demande par les RH déclenche l'organisation d'une réunion entre les acteurs de la rotation, qui peut ensuite débiter pour une période de quatre jours à deux mois selon l'objectif visé. À l'issue de la rotation, l'employé rédige une auto-évaluation et son mentor apprécie les résultats obtenus.

### De multiples possibilités

Le dispositif de rotation des emplois mis en œuvre par Sofiyka Voda s'est concrétisé dans différents domaines. À titre d'exemple, un employé du département investissement et contrôle technique a fait une rotation dans une usine de traitement d'eau potable pour enrichir son expertise. Autre illustration : trois agents d'assainissement ont effectué une rotation au sein du département de modélisation hydraulique du réseau pour y développer de nouveaux processus de travail.





### Afrique et Moyen-Orient

#### Contact

catherine.tetart@veolia.com

« L'un des avantages du réseautage et de ce type de formation, c'est qu'ils peuvent être étendus aux clients. »

## 650

C'est le nombre d'heures de formation déployées en 2015 dans le cadre de 20 échanges.

### Un parcours en cinq étapes

- Formulation de la demande (formation souhaitée, durée, etc.).
- Identification des entités capables de répondre à la demande.
- Logistique (déplacement, sélection d'un mentor, etc.).
- Formation conçue pour stimuler les échanges entre le mentor et le collaborateur.
- Évaluation partagée entre les entités visiteuses et d'accueil.

Dans une région du monde qui compte plus de 3 000 collaborateurs de 51 nationalités différentes, répartis dans 6 pays du Golfe <sup>(1)</sup>, Veolia a mis en place un programme de réseautage visant à développer l'échange des bonnes pratiques.

## ESSAIMER POUR MIEUX PARTAGER ET CRÉER DES SYNERGIES



**En s'inspirant de la pollinisation des abeilles, Veolia a créé au sein des pays du Golfe un programme de développement RH inédit.**

Son principe : essaimer les collaborateurs entre les entités de la région afin non seulement de favoriser le partage des idées et des pratiques, mais aussi de créer un sentiment d'appartenance, malgré la diversité culturelle, l'éclatement géographique et la variété des activités et des structures.

**Ouvert à tous, ainsi qu'aux employés des clients, le programme est fondé sur l'échange.** Une entité identifie un collaborateur et ses besoins en

formation. L'équipe RH en charge du programme sélectionne, en lien avec les opérationnels sur sites, les entités à même de répondre à la demande et se charge de la logistique dès que le collaborateur est accepté par l'une d'elles.

**En 2014, année de son lancement, le programme s'est concrétisé par 15 échanges et 500 heures de formation.** Il a notamment pour avantages d'améliorer la compréhension de la diversité des activités de la région et de renforcer les synergies entre les entités.

<sup>(1)</sup> Émirats arabes unis, Oman, Qatar, Bahreïn, Arabie Saoudite, Koweït.

**Chine** | **Contact**  
yvonne.lu@veolia.com



## Un plan pour développer les compétences

Asia D&B, entité de l'activité Eau située à Pékin, prépare son plan de formation 2016 en s'appuyant notamment sur l'analyse des entretiens annuels d'évaluation individuelle et la réalisation d'une revue *ECHOS* (Évaluation Collégiale des Hommes, des Organisations et des Structures). Ce plan sera ainsi élaboré, fin 2015, en tenant compte des échanges entre les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques lors des entretiens et des discussions tenues lors de la réunion annuelle dédiée à la revue *ECHOS*.

**France** | **Contact**  
pierre.de-maintenant@veolia.com

## Former les utilisateurs à Google Apps

Filiale de l'activité Eau, OTV a identifié un besoin de formation concernant le nouvel environnement Google Apps, potentiellement utilisé par ses 1 200 collaborateurs. Les RH, l'informatique et le Campus se sont alors mobilisés pour développer un programme adapté, lancé en 2014 et dont le déploiement s'est poursuivi en 2015.



**France** | **Contact**  
sophie.vidalis@veolia.com

## Des agents de travaux polyvalents

Dans un contexte de réorganisation, l'activité Eau en Île-de-France a pris la décision, en concertation avec les partenaires sociaux, de fusionner les patrimoines de compétences des canalisateurs et des conducteurs de mini-pelles. Dans ce but, un dispositif de formation dédié a été mis en œuvre à partir de fin 2014, visant la montée en compétences et en polyvalence de 160 collaborateurs.



**États-Unis et Canada** | **Contact**  
augie.schulke@veolia.com



## Attirer et retenir les talents

Chaque année, 25 à 30 talents émergents de l'activité Déchets intègrent un programme de huit mois dédié à la construction d'opportunités de développement, en partenariat avec leurs managers. Ce dispositif a été harmonisé en 2015 à l'échelle du continent nord-américain.





# ÉQUITÉ SOCIALE ET DIVERSITÉ

La diversité est présente à travers les femmes, les hommes, les métiers et les valeurs qui constituent notre entreprise. Elle fait partie intégrante de notre identité, de même que notre volonté de favoriser l'équité sociale, qu'il soit question de mixité, de handicap, d'insertion ou de maintien dans l'emploi des séniors.



**Recyclage & Valorisation  
des déchets**

**Contact**  
valerie.guinet@  
veolia.com

« Le souhait de développer la mixité dans nos métiers est un engagement de longue haleine qui se gagne sur le terrain. »

## 50 %

C'est l'objectif visé par l'activité Recyclage & Valorisation des déchets concernant l'intégration de femmes parmi ses alternants d'ici fin 2015.

### **Pour en finir avec les idées reçues**

La campagne de communication nationale en faveur de la mixité s'est notamment appuyée sur la diffusion d'affiches mettant en exergue des stéréotypes courants : « Les métiers qui requièrent de la force sont réservés aux hommes », « C'est parce qu'elles n'ont pas d'ambition qu'il n'y a pas de femme dans le top management », etc.

Objectif : faire évoluer les mentalités en faveur de la mixité dans un secteur d'activité traditionnellement considéré comme masculin. Dans cette perspective, Recyclage & Valorisation des déchets a lancé une importante campagne de communication.

## **PROMOUVOIR LA MIXITÉ PROFESSIONNELLE DANS TOUS LES MÉTIERS**



### **La mixité professionnelle constitue une force pour l'entreprise, sa croissance et son dynamisme social.**

C'est pourquoi l'activité Recyclage & Valorisation des déchets, dans laquelle les femmes représentent 15 % des effectifs, s'est fixé pour but, en 2014, de recruter 50 % de femmes parmi ses alternants d'ici fin 2015. Plusieurs actions ont été lancées depuis mars 2015 pour atteindre cet objectif : conférences, films présentant huit ambassadrices exerçant de soi-disant « métiers d'hommes », affiches mettant en exergue des préjugés courants sur les femmes et les hommes, etc.

### **Parallèlement, les régions et les filiales déploient aussi de nombreuses initiatives favorables à la mixité.**

À titre d'exemples : en région Méditerranée, l'action « Place aux filles », réalisée pour permettre à un groupe de lycéennes de découvrir les métiers d'un centre de tri des D3E, ou sur le territoire Midi-Pyrénées Atlantique, la visite de la déchèterie de Labège par trois candidates susceptibles d'intégrer le parcours qualifiant d'agent des services de gestion et de valorisation des déchets.



**Afrique et Moyen-Orient**

**Contact**

alhadeel.alsaleh@veolia.com

Dans le cadre d'un programme national portant sur la promotion et le développement de l'emploi, Veolia a mis en place en Arabie Saoudite un programme visant à recruter des collaborateurs nationaux tout en améliorant la mixité.

## FAVORISER L'EMPLOI DES NATIONAUX ET LA MIXITÉ

« Le Fonds de Développement des Ressources Humaines de Riyad a récompensé l'initiative au titre des entreprises les plus actives dans le cadre de la saoudisation. »



### Être un employeur de référence

L'emploi de collaborateurs nationaux constitue un enjeu majeur pour l'Arabie Saoudite, où plus de 86 % de la population active est constituée de travailleurs étrangers. Veolia s'inscrit dans cette perspective en y ajoutant la volonté de favoriser la mixité, sachant que les femmes représentent seulement 19 % de la population active et que de plus en plus de jeunes diplômées talentueuses sortent des universités locales.

**Préparée dès 2013, lancée par les Ressources Humaines, l'initiative a débuté par le recrutement de deux Saoudiennes**, dans un environnement de travail jusqu'alors exclusivement masculin. Une première dans l'histoire de Veolia en Arabie Saoudite, qui a donné lieu par la suite à la mise en place d'un plan de recrutement officiel, concrétisé en 2014 par l'embauche de 12 collaborateurs saoudiens, dont cinq femmes.

**Afin d'attirer les jeunes talents nationaux, le programme prévoit aussi la création de partenariats avec des centres de formation et des universités locales**, ainsi que des campagnes visant à présenter les métiers et l'expertise de Veolia auprès de la population étudiante. Enfin, Veolia travaille avec l'organisation du Fonds de Développement des Ressources Humaines (Human Resources Development Fund), à Riyad, afin de renforcer durablement sa nouvelle politique en faveur de l'emploi de collaborateurs nationaux et de la mixité.



Royaume-Uni et Irlande

**Contact**marguerite.ulrich@veolia.com  
veolia.com

« La politique mise en œuvre a été saluée par des organismes britanniques dont "Investor in People", organisation gouvernementale à l'origine d'une charte sur les bonnes pratiques dans le domaine de l'emploi. »

Au Royaume-Uni, Veolia a lancé un programme ambitieux pour faire de la variété des profils de ses collaborateurs une source d'innovation et favoriser ainsi le développement d'une culture où la diversité devient un vecteur de compétitivité.

## LA DIVERSITÉ, LEVIER D'UNE CROISSANCE INNOVANTE



**Lancé en 2013, le programme est prévu sur une durée de quatre ans.** Il repose sur trois groupes de travail. Baptisé « Difference », le premier entend des actions pour que les effectifs de l'entreprise reflètent la diversité de la population du Royaume-Uni ; un atout au regard de la compréhension et de l'anticipation des besoins des clients. Le second groupe, intitulé « Leverage », travaille dans le but d'accroître la capacité des managers à apprécier et à tirer parti de la différence entre leurs collaborateurs grâce à la formation et au développement.

**L'impact des actions sur la compétitivité de Veolia est mesuré** par le troisième groupe, nommé « Innovative Growth ». L'objectif est d'identifier et de répertorier les idées innovantes, de nouvelles méthodes de travail, des opportunités commerciales ou encore les économies issues des actions menées par les deux autres groupes. Au bout du compte, le programme, qui est encore en cours de développement, a déjà eu un impact significatif sur la politique de recrutement de Veolia au Royaume-Uni.

### Des indicateurs clés de suivi

Afin de mesurer l'impact de son programme sur l'innovation, Veolia au Royaume-Uni a élaboré des indicateurs clés pour suivre et mesurer l'action de ses groupes de travail.



Asie

**Contact**

quan.li@veolia.com

Au sein de l'activité Énergie, la filiale de Veolia à Changyang mène une politique favorable à l'amélioration de son attractivité aux yeux des femmes, en protégeant l'égalité de leurs droits et en organisant des activités qui leur sont dédiées.

## UN ENVIRONNEMENT PLUS ATTRACTIF POUR LES FEMMES

« La mise en œuvre d'une politique visant à protéger les droits des femmes accroît la satisfaction de nos collaboratrices et leur volonté de rester dans l'entreprise. »

# 30 %

C'est le pourcentage de femmes dans l'équipe managériale de la filiale de Veolia à Changyang. Les femmes représentent 21 % de l'effectif.

**La politique mise en œuvre prône l'égalité des droits en matière de recrutement et de promotion interne.** Elle veille également au respect des congés légaux spécifiques aux femmes, qu'il s'agisse de congés maternité ou d'allaitement, en veillant à l'application d'une rémunération conforme aux textes en vigueur pour ces périodes.

**La filiale de Veolia à Changyang renforce également son attractivité en participant chaque année à la Journée Internationale de la Femme.**

En 2014, les 30 collaboratrices de l'entreprise ont ainsi participé

à diverses activités organisées par la représentation syndicale ou le département des ressources humaines. L'occasion, par exemple, de s'initier aux joies de l'escalade. Le Directeur Général s'est impliqué dans l'initiative en s'adressant directement à l'ensemble de ses collaboratrices.

**Au bout du compte, le bénéfice des mesures mises en œuvre par l'entreprise s'évalue à l'aune de la fidélité de ses collaboratrices.**

Le taux de rotation du personnel féminin est en effet moins élevé que celui des collaborateurs masculins.





**Eau France - Recyclage  
& Valorisation des déchets**

**Contacts**

rosabel.romero@veolia.com  
michel.porcel@veolia.com

« Très appréciée, l'initiative a permis d'appréhender d'une manière positive et conviviale un sujet qui peut être perçu comme tabou. »

**Une journée  
d'animations**

Le 18 novembre, trois ateliers ludiques de sensibilisation ont été proposés :

- un jeu de rôle, invitant les salariés à se projeter dans le quotidien d'une équipe accueillant un collaborateur en situation de handicap ;
- un jeu digital, associant un concours de recherche de slogan à la création d'un objet souvenir ;
- un parcours ludique en trois étapes, plongeant les participants dans des situations inédites afin de susciter leur réflexion sur les thèmes majeurs de l'emploi des personnes handicapées.

En 2014, les missions handicap des activités Eau et Recyclage & Valorisation des déchets ont œuvré de concert pour réaliser une action de sensibilisation au handicap des collaborateurs du siège de Nanterre, à la fois conviviale et ludique.

**CHANGER DE REGARD  
SUR LE HANDICAP**

**Préparée dès le mois de juillet, l'initiative s'est concrétisée par l'organisation d'évènements les 17 et 18 novembre.**

S'inscrivant dans le cadre de la *Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées*, elle a nécessité la mise en place d'un important dispositif d'information des salariés, de validation des actions retenues et de supports externes (réalisation d'affiches, création d'animations, etc.).

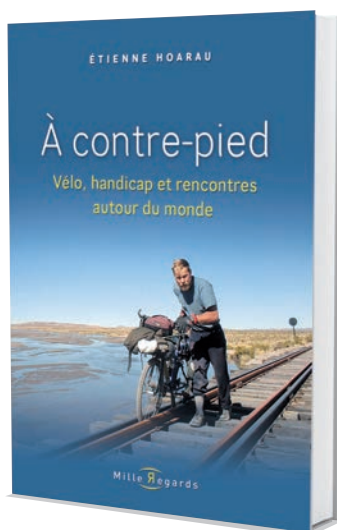
**Le jour J, tous étaient prêts pour sensibiliser sans dramatiser, au travers de témoignages forts et d'animations originales.**

Le 17 novembre, une conférence a permis à 40 participants de découvrir la vision du handicap d'un homme qui a parcouru le monde à vélo, Étienne Hoarau, malgré la maladie

qui l'empêche de marcher correctement.

Le lendemain, une centaine de collaborateurs ont pris part à des ateliers ludiques.

Parallèlement, pendant une semaine, des tableaux d'artistes en situation de handicap ont été exposés à la cafétéria.





Europe centrale et orientale

**Contact**

lenka.stibrova@scvk.cz

Au nord de la République tchèque, Veolia relève le challenge du vieillissement démographique en s'appuyant sur le potentiel de ses collaborateurs âgés de 50 ans et plus pour maintenir des savoir-faire essentiels au sein de l'entreprise, dans les meilleures conditions.

## TIRER PARTI DE LA DIVERSITÉ DES GÉNÉRATIONS

« En favorisant le management intergénérationnel, notre programme sécurise la continuité des compétences. »



### Une large palette d'actions

Le travail effectué en amont du déploiement du programme a permis d'identifier des actions concrètes : organisation de séminaires de formation, sensibilisation au projet par la communication (magazine interne, Intranet...), mise en œuvre de solutions d'optimisation des conditions de travail (ergonomie, horaires de travail flexibles, etc.), ou encore soutien à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

**Lancé en septembre 2014, le programme a pour ambition de créer une dynamique professionnelle.** Impliquant tous les départements de l'entreprise, il place les collaborateurs de 50 ans et plus, ainsi que les managers de tous niveaux, au cœur d'un dispositif visant plusieurs objectifs, parmi lesquels l'échange intergénérationnel de salariés clés et l'optimisation des coûts de formation des nouvelles recrues. Simultanément, le programme met l'accent sur les conditions de travail des seniors, au travers de mesures dédiées à l'ergonomie et à la prévention en matière de santé et de sécurité.

**Le programme a débuté par un audit du personnel et une étude du marché du travail local,** préalable visant à mettre en place une méthode concrète, élaborée sur la base des besoins futurs en ressources humaines, en accord avec la stratégie de l'entreprise. Une fois l'implémentation achevée, un suivi régulier permettra d'évaluer l'efficacité des projets ou des activités mis en œuvre pour permettre à l'entreprise de toujours disposer d'un nombre suffisant de collaborateurs qualifiés au bon endroit et au bon moment.

**France** | **Contact**  
malak.sayhi@veolia.com



## Manager une équipe intergénérationnelle

Comment motiver une équipe constituée de quatre générations différentes ? Les managers de VWT Support ont obtenu une réponse à cette question en mars 2014, lors d'une formation dédiée au management intergénérationnel. Résultat : une sensibilisation accrue à cette problématique, des a priori dépassés et un climat plus serein, grâce à une meilleure maîtrise des forces et des faiblesses de chaque génération.

**Inde** | **Contact**  
anyuta.dhir@veolia.com

## Construire l'unité dans la diversité

Être indien, c'est faire partie d'un melting-pot de cultures, de religions... Dans ce contexte de diversité, l'activité Eau a lancé en juin 2013 une démarche fédératrice. Ses salariés sont en effet informés, par mail, du calendrier des anniversaires, fêtés une fois par mois, et des principaux événements célébrés dans le pays, à l'occasion desquels des activités sont organisées.



**États-Unis** | **Contact**  
augie.schulke@veolia.com

## Favoriser la diversité dans le recrutement

Pour plus de diversité dans son vivier de candidats aux États-Unis, Veolia a harmonisé ses pratiques de recrutement. Le process s'appuie sur un partenariat avec une société spécialisée dans la diffusion des offres, une association dédiée à l'emploi des personnes handicapées, dont des vétérans, ou encore la participation à des salons ciblés. En 2014, le taux de recrutement issu de la diversité a atteint 48 %.



**Gabon** | **Contact**  
gpitoumba@seeg-gabon.com



## Embaucher des personnes à mobilité réduite

L'extension du centre d'appels de la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon a permis de recruter quatre personnes à mobilité réduite. Formés au métier de chargé de clientèle, ces collaborateurs jouent un rôle actif dans la réduction du délai de prise en charge des appels et l'extension de la couverture clientèle dans le pays.





# RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Participer à la création d'un réseau industriel, accompagner la réalisation d'une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises, mobiliser l'encadrement autour d'un projet stratégique... Au service de la performance sociale, les initiatives déployées par les Ressources Humaines participent au développement commercial du Groupe.



## Amérique latine

## Contact

marta.sigüero@  
veolia.com

« La prochaine étape, c'est de passer à un programme d'envergure internationale avec, en ligne de mire, une version d'IND plus spécialisée, sur les axes de développement du Groupe. »

# 14

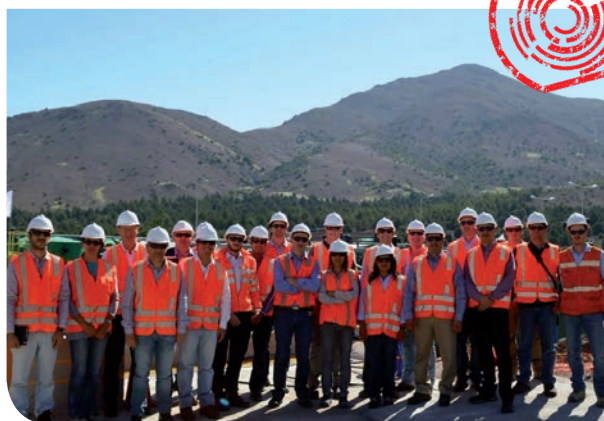
C'est le nombre de participants au programme de formation, dont deux directeurs.

## Une forte mobilisation

Les ressources humaines, les services techniques et les équipes I&M des sièges sociaux du Groupe et de Veolia en Amérique latine ont participé à la création du programme de formation.

En adéquation avec la stratégie de développement du Groupe, la zone Amérique latine a constitué et formé une équipe dédiée aux marchés industriels. Cette création s'est appuyée sur le déploiement d'un programme d'envergure.

## UN PROGRAMME SANS PRÉCÉDENT POUR CRÉER UNE ÉQUIPE INDUSTRIELLE



**Lancé en mai 2014, le projet de construction d'une équipe industrielle formée, baptisé « IND », s'est achevé en mars 2015.**

Un travail considérable a été accompli pendant cette période, notamment pour sélectionner les participants au programme, 14 ingénieurs de huit pays d'Amérique latine<sup>(1)</sup>. Plus de 20 collaborateurs se sont impliqués, en plus des 40 experts associés à la réalisation du projet, présents dans trois zones d'implantation géographique.

**Au bout du compte, ce travail s'est concrétisé par l'organisation de trois sessions de formation en présentiel d'une semaine, chacune d'elles portant principalement sur l'un des marchés industriels visés. La première s'est déroulée aux États-Unis (pétrole et gaz), la seconde au Chili (mine) et la troisième en France (déchets industriels). Ces sessions ont permis à leurs participants de renforcer leurs connaissances et leurs compétences, notamment en visitant des sites industriels urbains et en travaillant sur quatre projets, présentés au siège de Veolia à Paris, le 6 mars 2015, devant un auditoire de plus de 60 invités provenant de différents pays.**

<sup>(1)</sup> Mexique, Colombie, Brésil, Argentine, Pérou, Chili, Équateur et Venezuela.



Entreprises de spécialités  
mondiales - SARPI

Contact  
Gregory.arabi@  
veolia.com

« Grâce à cette  
démarche innovante,  
un nouveau réseau  
d'experts commerciaux  
est né. »

30

C'est le nombre de  
commerciaux formés à fin  
2015, provenant d'Espagne,  
de France et de Suisse.

### Un travail d'équipe

Des experts des différentes filières de valorisation des déchets, des commerciaux, la responsable du développement RH ont été formés pour être formateur interne. Ils ont élaboré l'ensemble des supports et les font évoluer au fil des nouvelles sessions.

Fin 2014, un programme global a été lancé afin d'accompagner le développement commercial de SARPI. Des plans d'actions sur les outils des commerciaux, leur rémunération et leur formation ont été définis et mis en œuvre en 2015.

## TOUS MOBILISÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL



« **Connaître SARPI pour mieux le vendre** », tel est le programme de formation élaboré par une équipe pluridisciplinaire. L'objectif est de permettre à des commerciaux spécialisés sur une filière de valorisation des déchets de découvrir les autres filières (incinération, traitement biologique), d'en comprendre les enjeux et de pouvoir ainsi la proposer aux clients.

**Le programme, animé par les experts de SARPI avec le support du Campus pour l'ingénierie pédagogique, se déroule sur trois journées.**

Les commerciaux abordent la maîtrise des risques et la performance environnementale,

l'ensemble des solutions de valorisation des déchets et les aspects logistiques : la prise en charge des déchets sur site, le regroupement des déchets, les prétraitements. Et, pour permettre aux stagiaires de mieux se connaître, ceux-ci cuisinent ensemble le premier repas de la formation, au cours d'un atelier culinaire.

**Plébiscité et internationalisé dès la première année, le programme rencontre un grand succès.** Le format et les modalités d'apprentissage qui intègrent des visites de sites et des ateliers en laboratoire permettent de développer les liens avec les professionnels du terrain.



### Recyclage & Valorisation des déchets

**Contact**  
sophie.magrex@veolia.com  
veolia.com

En région Centre Ouest, le Territoire Bretagne s'est engagé de longue date dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Récemment évaluée par un organisme externe et indépendant, elle constitue un atout dans le cadre des appels d'offres des grandes collectivités.

## UNE DÉMARCHE RSE RECONNUE ET APPRÉCIÉE PAR LE CLIENT

« L'initiative a notamment permis de valoriser le travail accompli par les collaborateurs contribuant au quotidien à la RSE. »



### Au programme du déploiement

Conduit sur la base des outils et d'une méthodologie AFNOR, le projet RSE du Territoire Bretagne comportait plusieurs volets : cadrage de la démarche, sensibilisation du Comité de Direction et des managers des Secteurs, identification des parties prenantes et des actions déjà en place, ou encore réalisation d'une revue de performance et définition d'un plan d'actions.

**Initié par les responsables QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement) et Commerce-valorisation-Innovation du Territoire Bretagne, le projet s'est déroulé en deux temps.**

Il a débuté, en octobre 2013, par l'identification et le recensement des actions contribuant à la RSE, déjà menées ou en cours de réalisation. Il s'est poursuivi, en octobre 2014, avec l'évaluation de ces actions par le Bureau Veritas, selon le référentiel ISO 26000 (norme relative à la RSE).

**Le déploiement de cette démarche a notamment impliqué les responsables des services supports, les directeurs de Secteurs, le responsable QHSE et un stagiaire.**

Son évaluation, qui s'est concrétisée par des résultats supérieurs à la moyenne des entreprises notées par l'organisme indépendant, présente de nombreux avantages. Elle donne en effet la possibilité de communiquer avec les clients sur la base d'éléments quantifiés et objectifs, d'intégrer la RSE dans la démarche commerciale, ou encore de booster la poursuite des actions déjà engagées.



### Afrique et Moyen-Orient

#### Contact

gpitoumba@  
seeg-gabon.com

« Le projet a fortement impliqué les dirigeants de la SEEG, ses directeurs de régions et l'ensemble du personnel d'encadrement. »

Être reconnue comme l'entreprise de référence en Afrique au regard de la qualité de service, tel est le but de la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG). Ainsi, elle a lancé un nouveau projet d'entreprise, développant une stratégie forte de mobilisation.

## MOBILISER L'ENCADREMENT AUTOUR DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

« **Je m'engage** », tel est le leitmotiv choisi par la SEEG pour se mettre en ordre de marche. La formule est en effet présente dans les diverses actions déployées depuis l'organisation en avril 2012, autour des cadres dirigeants, d'un séminaire de réflexion visant un but nettement identifié : s'appuyer sur l'implication du personnel d'encadrement pour favoriser l'adhésion des 1 800 collaborateurs de l'entreprise aux objectifs de son nouveau projet.

Lancé lors d'un *road-show* du PDG de la SEEG en juin 2012, l'initiative « **Je m'engage** » a fait l'objet d'un déploiement en plusieurs étapes, parmi lesquelles : l'élaboration d'un plan de communication, l'édition et la présentation de la charte éthique de l'entreprise et d'un livret *Je m'engage* en juin 2013, ou encore l'évaluation des sous-projets initiés par les directeurs de régions. Les actions développées ont permis aux agents d'encadrement d'assurer pleinement leur leadership.

### Les moments clés du projet d'entreprise

Au-delà de la mise en œuvre du plan de communication, aujourd'hui exécuté à 100 %, le nouveau projet d'entreprise de la SEEG s'est concrétisé par diverses actions. Lancée en octobre 2013, la géolocalisation des véhicules a été déployée. Une politique de management de la performance, initiée début 2014, a depuis été mise en œuvre dans deux directions régionales. Autre exemple : l'établissement de délégations de pouvoir du directeur général à ses collaborateurs directs.





Royaume-Uni et Irlande

**Contact**

beverley.eagle@veolia.com

« Depuis le lancement de ce programme, nous avons déjà constaté une réduction du turnover, preuve que notre objectif visant à améliorer notre attractivité est atteint. »

En 2014, l'activité Eau a mis en place au Royaume-Uni une nouvelle politique d'avantages sociaux. Plus souple, elle permet à chaque collaborateur de sélectionner ceux dont il souhaite bénéficier en fonction de sa situation personnelle et de ses besoins spécifiques.

## VERS UNE POLITIQUE D'AVANTAGES SOCIAUX FLEXIBLE

**Les avantages sociaux constituent un critère important pour attirer et retenir des collaborateurs.**

Partant de ce constat, Veolia Water Services au Royaume-Uni a décidé de permettre à chaque employé de personnaliser sa gamme d'avantages sociaux en les sélectionnant dans un catalogue. Le principe n'est pas de remplacer les avantages de base, toujours financés par la société, mais d'offrir de la flexibilité sur les avantages sociaux facultatifs.

**L'initiative a été lancée en février 2014 sur un périmètre de 600 collaborateurs.**

Au-delà du confort apporté du point de vue de la couverture sociale, elle peut aussi favoriser des économies. Le coût des avantages facultatifs est en effet retiré du salaire brut, ce qui se traduit généralement par des montants dérisoires sur le salaire net mais un avantage fiscal substantiel. Ce mécanisme profite également à l'entreprise, qui a pu réaliser des économies en taxes et impôts.

### Une importante campagne d'information

Afin de permettre à chaque collaborateur de comprendre les enjeux de la nouvelle politique d'avantages sociaux, l'activité Eau de Veolia au Royaume-Uni a lancé une vaste campagne de communication. Elle utilise de multiples moyens pour informer chaque salarié : portail intranet, consultations personnalisées avec la Direction des Ressources Humaines, courriers postaux, conférences en ligne, etc.





### Afrique et Moyen-Orient

#### Contact

catherine.tetart@veolia.com

Lancé en décembre 2013, le projet Phoenix fédère les 3 000 employés de toutes les activités de Veolia dans les six pays du Golfe<sup>(1)</sup> autour d'objectifs communs : améliorer la performance des équipes et renforcer la réussite commerciale.

## UN PROJET FÉDÉRATEUR POUR LES PAYS DU GOLFE

« Le projet Phoenix a certainement renforcé le sentiment d'appartenance au Groupe parmi tous les employés de Veolia dans les pays du Golfe. »



### Les étapes du déploiement en 2015

- Janvier à mars : vote en ligne et remise de trophées relatifs au concours de créativité organisé dans le cadre du projet Phoenix.
- Avril à juin : suivi concernant la mise en œuvre des idées issues du concours, définition des prochaines étapes du projet.
- Juillet à décembre 2015 : déploiement des nouvelles étapes du projet.
- 2016 : lancement d'une seconde version du projet Phoenix (Phoenix Project 2.0).

### Dans un contexte de forte croissance, très concurrentiel, le projet Phoenix accompagne la transformation du Groupe.

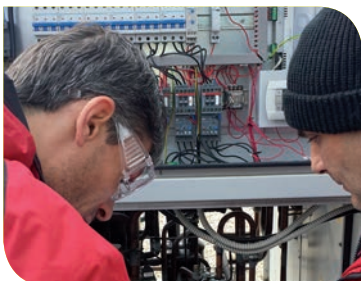
La cohésion sociale est un aspect majeur de ce programme qui est mis en œuvre, autour d'une direction unique, d'une organisation plus claire et plus efficace. Le transfert de technologies et le partage des meilleures pratiques sont également essentiels dans le cadre de ce projet, qui met l'accent sur l'innovation et la proactivité.

**Le déploiement du projet Phoenix s'est traduit en 2014 par de nombreuses actions**, qui ont notamment permis à 100 managers de partager

les valeurs, la mission et la vision de Veolia dans les pays du Golfe. Mettant également l'accent sur l'information et son partage, elles se manifestent par la création de six groupes d'experts, la publication d'une newsletter, l'organisation de séminaires Web, ou encore le lancement d'un concours de créativité. Le déploiement du projet s'est poursuivi en 2015. Le lancement d'une seconde version est prévu en 2016. Elle sera orientée sur la recherche d'une plus grande efficacité collective.

<sup>(1)</sup> Émirats arabes unis, Oman, Qatar, Bahreïn, Arabie Saoudite, Koweït.

**Bulgarie** | **Contact**  
lkritvtcheva@dalkia.bg



### Accompagner la reprise de personnel

La société Fraport Twin Management a externalisé auprès de l'activité Énergie l'exploitation et la maintenance des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation des aéroports de Varna et de Burgas. Dans ce cadre, 15 techniciens ont été repris, pour lesquels un dispositif d'accompagnement très complet a été déployé : bilan de compétences, plan d'intégration et formations techniques sur le terrain et en relation client.

**France** | **Contact**  
francois.ludemann@veolia.com

### Déployer des solutions d'insertion

L'activité Eau répond aux attentes de ses clients dans le cadre des marchés publics à clause d'insertion. Elle apporte notamment des solutions à la métropole toulousaine, pour laquelle 10 personnes en situation d'insertion ont été accueillies depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, puis suivies et accompagnées dans une perspective d'employabilité et d'intégration. Deux d'entre elles ont pu être embauchées définitivement en CDI.



**Pérou** | **Contact**  
magdelein.quispe@gmail.com

### Valoriser la performance

Reconnaître la productivité et l'efficacité des salariés dans les activités commerciales. Dans ce but, l'activité Eau (Consortium Procom Agua) utilise un logiciel pour mesurer la performance de 450 salariés au travers de critères tels que la ponctualité, l'utilisation des outils, etc. La performance ainsi évaluée est reconnue et des primes sont attribuées chaque année sur ces critères connus de tous et suivis mensuellement.



**États-Unis** | **Contact**  
augie.schulke@veolia.com



### Capitaliser sur les modèles PPS

Nouveau modèle de contrat focalisé sur l'excellence, le PPS (*Peer Performance Solutions*) intègre une composante RH essentielle. L'activité Déchets de Veolia aux États-Unis l'a notamment mis en œuvre avec succès dans le cadre d'un projet à Pittsburgh, identifiant ainsi des modèles reproductibles qu'elle compte exploiter dans le cadre de nouveaux contrats.





# ENGAGEMENT SOCIAL

Notre succès collectif dépend de notre capacité à être solidaire. En témoignent, notamment, les initiatives pour promouvoir un dialogue social équilibré et de qualité, celles pour aider à la scolarisation d'enfants issus de milieux défavorisés ou encore pour soutenir les victimes de catastrophes naturelles.



Asie

**Contact**

lan.mo@veolia.com

« Nous voulons continuer à aider ces enfants pour leur donner une meilleure chance dans la vie. »

37

C'est le nombre d'enfants de l'école primaire de Kucha Bay qui ont bénéficié du programme d'aide mis au point par le département des ressources humaines, en collaboration avec l'organisation syndicale.

**Miser sur l'éducation**

L'engagement de l'équipe Veolia de Chengdu en faveur de l'éducation ne se limite pas à son ambition d'aider les écoles primaires de la province du Sichuan. Il se concrétise également par la proposition de bourses d'études supérieures.

Dans le district de Mabian, région rurale de la province du Sichuan, Veolia apporte son soutien aux enfants d'une école primaire dont les parents doivent s'éloigner pour aller travailler dans des villes à forte croissance.

## AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT SCOLAIRE



**Lancée en avril 2014, l'initiative a impliqué plus de 70 collaborateurs de l'usine de traitement des eaux de Chengdu,** ville de l'ouest

de la Chine. Elle s'est concrétisée, au printemps puis à l'automne, par l'organisation d'une collecte de dons destinés aux 37 écoliers de l'école primaire de Kucha Bay, le plus souvent élevés par leurs grands-parents.

**Chaque collecte a permis de réunir des objets utiles à l'éducation et au bien-être des enfants : chaussures, livres, fournitures scolaires, etc.** Les colis ont ensuite été transportés par quatre représentants de Veolia, en voiture puis à pied,

jusqu'à l'école primaire située à 350 kilomètres au nord de Chengdu, dans une région montagneuse difficile d'accès. Ils étaient accompagnés par des étudiants volontaires, qui ont passé quelques semaines dans le village pour prêter main-forte aux enseignants.

**Le bénéfice de cette initiative, engagée pour s'inscrire dans la durée, se lit sur le visage des enfants,** de la joie qu'ils expriment au moment où ils reçoivent les colis et du plaisir qu'ils éprouvent à partager des moments chaleureux avec leurs donateurs.



**Afrique et Moyen-Orient**

**Contact**

ramatou.boubacar@  
seen-niger.com

« L'aboutissement de cet accord d'entreprise a favorisé l'instauration d'un climat social serein. »

La Société d'Exploitation des Eaux du Niger (SEEN) a signé un accord d'entreprise qui lui a permis d'améliorer les règles de gestion des ressources humaines héritées de la société d'État dont elle est issue, en tenant compte des préoccupations des parties prenantes.

## UN NOUVEAU CADRE DE DIALOGUE SOCIAL

**Le projet de négociation de l'accord d'entreprise s'est dans un premier temps concrétisé par la création d'un comité**, en décembre 2014, réunissant les syndicats et la Direction Générale. Le travail de ce comité a permis, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015, d'établir un protocole portant, après révision, sur une partie des textes de l'ancien accord. L'application de ce protocole, largement diffusée sur le terrain, a suscité l'engouement des collaborateurs. Par la suite, une fois la révision des textes achevée, le projet a été envoyé à l'inspection du travail de la région de Niamey pour vérification de sa conformité.

**Le texte final a été signé en mai 2015, avec prise d'effet immédiate pour l'ensemble des services.** S'appliquant ainsi aux 630 collaborateurs en activité et à tous les agents recrutés à partir de cette date, il favorise l'amélioration des performances en matière de dialogue social, de protection sociale et d'accès aux soins, de transparence du système de rémunération, de gestion des carrières et de formation.

### Le contenu de l'accord

L'accord d'entreprise signé en mai 2015 comprend, outre des rubriques dédiées à ses dispositions générales et finales, des chapitres concernant le recrutement, les conditions de travail, la formation professionnelle, etc. La possibilité d'apporter des modifications ou des compléments de textes est prévue dans l'Accord, sur demande de l'une des parties signataires.





## Amérique latine

## Contact

manuel.delatorre@  
veolia.com

Le programme social et culturel lancé dès 2008 en Argentine est entré dans une nouvelle étape en 2015, suite au démarrage d'un nouveau contrat en octobre 2014, concrétisé par l'arrivée de nombreux collaborateurs.

## UNE OFFRE CULTURELLE POUR LES COLLABORATEURS ET LEURS FAMILLES

« J'ai constaté qu'il n'est jamais trop tard pour découvrir le goût de la lecture »

# 300

C'est le nombre de collaborateurs concernés par le programme social et culturel déployé à Buenos Aires.

### Initié pour lutter contre l'illettrisme et faciliter l'accès à la culture des collaborateurs n'ayant pas achevé

leurs études, le programme s'est d'abord concrétisé par la création d'une bibliothèque à Buenos Aires, dans les locaux du siège social de l'activité. Cet espace culturel constitue, depuis plus de six ans, un lieu privilégié, bien sûr pour lire et emprunter, mais aussi pour participer à des activités : club de lecture, ateliers d'expression artistique, etc.

### Relancé en avril 2015, le programme a été présenté aux nouveaux collaborateurs

par le département des ressources humaines et les deux enseignants chargés d'animer les activités. Il concerne près de 300 collaborateurs dans une région où sont employés un nombre important d'opérationnels : agents de nettoyage, équipiers de collecte, chauffeurs, etc. Au-delà de l'enrichissement personnel, qui contribue au développement d'un bon climat social, le programme permet à ses participants de partager leurs réalisations avec leur entourage.

### Une initiative saluée par le ministère de la Culture

Les efforts réalisés dans le cadre du programme ont été récompensés en 2014 par le prix « Vivalectura », créé par le ministère argentin de la Culture en collaboration avec l'OEI (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura), organisation des pays ibéro-américains œuvrant en faveur de l'éducation, de la science et de la culture.





**Australie  
et Nouvelle-Zélande**

**Contact**  
natalie.mcdonald@  
veolia.com

« Avoir  
une connaissance  
approfondie  
de ce que signifie  
être un collaborateur  
Veolia est essentiel. »

Afin d'assurer un traitement uniforme des collaborateurs suite à la réorganisation du Groupe, Veolia a lancé en Australie et en Nouvelle-Zélande, mi-2014, un programme qui place l'accent sur le partage d'une culture et de valeurs communes à l'ensemble de ses activités.

## UN PROGRAMME POUR S'APPUYER SUR UN SOCLE COMMUN

**Planifié sur un an,  
le programme concerne  
tous les collaborateurs.**

Il a impliqué la Direction des Ressources Humaines, qui a notamment effectué un travail important pour identifier et définir dans le contexte local les valeurs du Groupe : solidarité, respect, responsabilité, satisfaction client et innovation. Il a également mobilisé la Direction de la Communication, chargée d'élaborer un plan structuré et de diffuser les messages en tenant compte du fait qu'un nombre important de collaborateurs ne disposent pas d'un accès en ligne.

**Achevé mi-2015,  
le déploiement de l'initiative  
s'est concrétisé par  
la réalisation de nombreux**

**événements,** notamment des ateliers au cours desquels les valeurs du Groupe ont été appliquées à des exemples concrets, afin de permettre à chaque employé et à chaque manager de savoir précisément ce que signifie être un collaborateur de Veolia.

### Mesurer l'efficacité de l'opération

Afin de s'assurer que nos employés adhèrent aux valeurs du Groupe, des indicateurs ont été mis en place. Ils reposent notamment sur un nouveau programme de reconnaissance.





Europe centrale et orientale

**Contact**

lubena.krivtcheva@veolia.com

« Le déploiement de l'initiative s'est appuyé sur une communication interne relative à la situation et sur des témoignages de salariés habitant dans les quartiers inondés. »

## Plus de 20

C'est le nombre de collaborateurs des activités Eau et Énergie qui ont travaillé ensemble pour secourir dans l'urgence et avec efficacité les habitants victimes des inondations.

### Au-delà de l'urgence

Les collaborateurs de Veolia ont aidé les habitants des quartiers sinistrés de Varna à reconstruire leurs maisons pendant l'été 2015. Autre exemple d'engagement : l'entrée en apprentissage d'un jeune homme de 19 ans depuis peu titulaire d'un BAC électricité, dont la maison avait été complètement inondée et qui était à la recherche d'un stage ou d'un premier emploi.

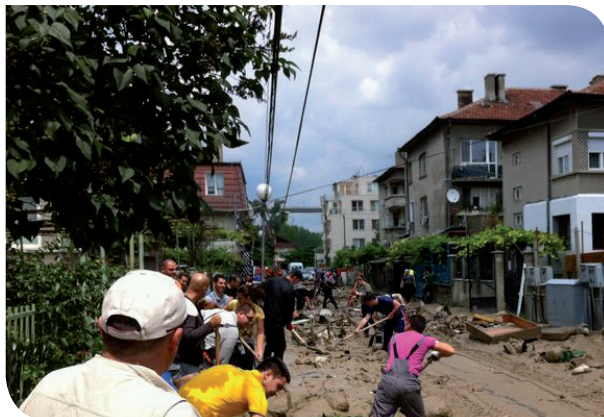
Au printemps 2014, des pluies torrentielles ont causé des inondations brutales dans le nord-est de la Bulgarie. Intervenant très rapidement, les collaborateurs des activités Eau et Énergie ont ensemble porté assistance aux habitants des villes de Varna et de Dobrich.

## SECOURIR UN TERRITOIRE DÉVASTÉ PAR LES INONDATIONS

**Quelques heures ont suffi à plus de 20 collaborateurs volontaires pour se mettre en ordre de marche.** À Varna, au bord de la mer Noire, où l'activité Énergie possède et exploite le réseau de chaleur de la ville, des salariés ont ensuite œuvré pendant un week-end entier pour aider les habitants des quartiers inondés à nettoyer leurs maisons et les rues. À Dobrich, des collaborateurs de l'activité Eau (Sofiyka Voda) ont travaillé pendant cinq jours à l'évacuation des eaux stagnantes.

**Au-delà du soutien moral apporté aux sinistrés pendant les opérations de nettoyage, l'assistance s'est concrétisée par une aide matérielle adaptée à la situation.**

Des équipements ont été achetés : pelles, brouettes, seaux, bottes en caoutchouc, matériels de protections contre les épidémies, etc. Des outils techniques, à l'instar de pompes de drainage, et les compétences nécessaires à leur utilisation ont également été mis à disposition par les activités Eau et Énergie de Veolia en Bulgarie. Parallèlement à ces actions, les collaborateurs ont organisé, de leur propre initiative, une collecte de fonds qui ont été versés à la Croix Rouge.





### Recyclage & Valorisation des déchets

#### Contact

anne.supra@veolia.com

« Le programme de formation sur le long terme que nous avons mis en place va au-delà de l'intégration des personnes en difficulté. Il développe véritablement leur employabilité. »

### De nombreux partenaires

Au-delà de l'implication en interne du Service Logistique et Collectivités et du Pôle Développement RH et Compétences de la région dans la rédaction de l'appel d'offres, le dispositif s'est notamment appuyé sur :

- des partenaires locaux et l'aide du Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) concernant la recherche de candidats ;
- l'Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) ISA Intérim, Access Formation et Veolia pour la création du programme de formation des CIPI ;
- l'ETTI ISA Interim concernant le suivi des intérimaires.

La proposition d'un dispositif conçu pour développer les compétences des intérimaires recrutés en insertion a joué un rôle clé pour remporter, en 2014, l'appel d'offres du marché de la collecte des déchets de la ville de Nice.

## L'INSERTION, ATOUT DE DIFFÉRENCIATION

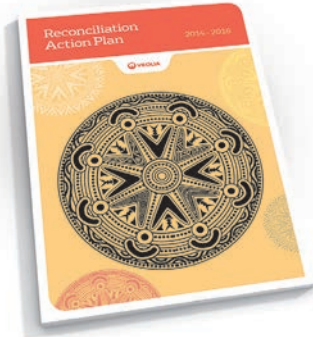


**Le volet insertion de l'appel d'offres présentait une particularité remarquable : une notation sur 15 points**, garantissant un avantage dans le gain du marché au candidat obtenant le meilleur résultat. Veolia Recyclage & Valorisation des déchets Méditerranée a relevé ce challenge avec succès en proposant un dispositif qui, au-delà de l'intégration de personnes relevant de l'insertion, a permis de déployer un programme de formation sur le long terme.

**Lancé en octobre 2014, le dispositif s'est concrétisé par la recherche de candidats, la mise en place de contrats et la création d'un parcours de formation qualifiant.**

Il a permis à 10 personnes en difficulté sociale de suivre un contrat d'insertion professionnelle intérimaire (CIPI), spécifique aux métiers d'agent de collecte et d'agent de nettoyage. Il s'est poursuivi, pour trois d'entre eux, par une formation de 350 heures en contrat de professionnalisation intérimaire (CPI). Ces trois personnes seront embauchées en 2016 pour travailler sur les agences de la région Méditerranée.

**Australie** | **Contact**  
simone.loobritton@veolia.com



## Contribuer à la réconciliation

Veolia Australie a lancé début 2014 un programme de trois ans dédié au renforcement des relations et du respect entre la communauté au sens large et les peuples aborigènes et insulaires du détroit de Torres. Cet engagement, qui se concrétise par une diversité de fournisseurs et des investissements accrus, prévoit aussi le recrutement de plus de 100 employés autochtones dans les cinq ans.

**Japon** | **Contact**  
Tamie.nakayama@veolia.com

## Assister au-delà du secours d'urgence

L'aide apportée à la ville d'Ishinomaki, dévastée en 2011 par un séisme, s'inscrit dans la durée. Les fonds octroyés par la Fondation Veolia à l'ONG Nadia en 2012 ont ainsi été utilisés pour construire une crèche, ouverte en 2014. Impliquant notamment sept volontaires de



l'activité Eau, l'initiative s'est concrétisée par la création de 27 emplois locaux et l'inscription de 86 enfants.

**Gabon** | **Contact**  
gpitoumba@seeg-gabon.com

## Réhabiliter un site pollué

Suite au déménagement de la centrale qui alimente la ville d'Oyem en électricité, le site et ses environs ont fait l'objet d'une importante mobilisation des salariés. La Société d'Énergie et d'Eau du Gabon, le Centre d'Analyse de l'Eau et GRS Valtech se sont notamment impliqués dans cette action visant à protéger la santé des populations riveraines. Dépollué entre 2010 et 2012, le site a été restitué à la communauté en juin 2015, sous la forme d'un complexe sportif.



**Mexique** | **Contact**  
Lidia.perez@veolia.com

## Préserver la culture locale

Afin de sauvegarder la culture du peuple Otomi parmi les communautés concernées par la construction d'un aqueduc dans l'État de Queretaro, Veolia Mexique soutient la logistique nécessaire à la mise en œuvre du programme d'alphabétisation bilingue de l'Institut national pour l'éducation des adultes (INEA). Fin 2014, cette action lancée en 2013 avait permis à 93 étudiants de suivre des cours.







# LES INITIATIVES RÉCOMPENSÉES EN 2013

Que sont-elles devenues ?  
Retour et bilan d'étape sur ces différentes actions.



**Pologne** | **Contact**  
renata.grossek@veolia.com

## Accompagner la recherche d'emploi

Créé en 2004 pour soutenir les salariés quittant la société et leurs familles, le programme de la Fondation de l'activité Énergie s'adresse aujourd'hui à toute personne intéressée, grâce à une équipe d'une quinzaine de collaborateurs. Depuis 2013, année au cours de laquelle il a obtenu un Trophée dans la catégorie « Solidarité et esprit d'équipe », ce dispositif a permis à 2 093 bénéficiaires de consulter la Fondation, à 451 personnes de trouver un travail et à 14 de créer leur propre entreprise.

**Japon** | **Contact**  
tamie.nakayama@veolia.com

## Promouvoir les talents féminins

Dans un contexte de contraction de sa population active, le Japon a pour objectif de promouvoir le travail féminin. Acteur de cette évolution, Veolia déploie depuis 2011 un plan très complet. Lauréat d'un trophée dans la catégorie « Équité sociale et diversité », ce dispositif couvre un large périmètre d'actions : embauche et recrutement de femmes managers (de 11 % fin 2013 à 15 % en septembre 2015), recrutement de talents



féminins à des postes clés, traditionnellement masculins, mise en œuvre d'un programme de formation pour soutenir le développement de la carrière des femmes, etc.

**Royaume-Uni** | **Contact**  
marguerite.ulrich@veolia.co.uk

## Conjuguer apprentissage et employabilité

En appui sur le Campus Veolia, l'activité Déchets met en œuvre une politique de promotion de l'apprentissage pour le recrutement et la mobilité interne. Favorisant l'employabilité des jeunes, des femmes et des personnes éloignées de l'emploi ou en difficulté sociale, ce programme a permis de former 600 apprentis entre août



2011 et juillet 2013, pour une large palette de postes : ingénieurs, agents de maintenance, etc. Dans une étude menée en 2015, plus de 80 % des managers et des alternants plébiscitent l'apprentissage et son impact positif sur le business et les salariés. En 2015, le programme continue avec plus de 500 apprentis.

**Oman** | **Contact**  
denis.ferrand@veolia.com

## Évaluer la performance avec objectivité

En 2012, à Sohar, Veolia décide de mettre en place un système de suivi de la performance concernant l'activité Eau, dans le domaine de l'exploitation et de la maintenance d'installations industrielles. Le déploiement de ce cadre de gestion, qui permet à chaque collaborateur d'évaluer objectivement sa performance, a depuis fait des émules. Après avoir obtenu un trophée des collaborateurs, cette démarche a en effet été mise en place sur plusieurs sites aux Émirats arabes unis. Elle a également été utilisée en 2014 par l'activité Énergie, en Roumanie, pour améliorer son système d'évaluation annuelle de gestion de la performance.



**Inde** | **Contact**  
melanie.grignon@veolia.com

## Barrer la route à la maladie

Dans un pays où 1,2 milliard d'habitants n'ont pas accès à un service de santé de qualité, Veolia India déploie de nombreuses initiatives pour préserver le capital santé de ses salariés. Action phare : la réalisation gratuite, sur site, d'un bilan de santé annuel, qui a concerné 136 salariés en 2015 (126 en 2014). Lancée en 2011, lauréate d'un trophée dans la catégorie « Prévention santé », cette initiative permet la détection précoce des maladies, notamment engendrées par l'évolution des modes de vie en milieu urbain.

**France** | **Contact**  
nicolas.mathon@veolia.com

## Une démarche de progrès permanent

Au sein de l'activité Recyclage & Valorisation des déchets, le taux de fréquence des accidents est passé de 32 à 17 en cinq ans. Cette baisse de 45 % est étroitement liée à la démarche VIVRE<sup>(1)</sup> qui, depuis 2010, a permis de mettre en œuvre les règles fondamentales sur la sécurité. Récompensée par un Trophée dans la rubrique « Prévention sécurité »,

cette démarche est aujourd'hui déployée chez SARP Industries et va l'être prochainement sur la zone Amérique latine.



(1) Visiter, s'impliquer, Valoriser, Réagir, Échanger.

Ce document a été réalisé par la Direction des ressources humaines Groupe  
et la Direction de la communication de Veolia en collaboration  
avec les responsables des ressources humaines des entités du Groupe.

Direction éditoriale et coordination : Isabelle Hellio, Amandine Racle, Laurent Homberg et Tania Kieffer

Rédaction : Gildas Sagot

Création et réalisation : Ikoneo

Traduction : Alto International

Iconographie : Laure Duquesne et Gilles Hureau

Crédits photos

Budget Images 2, Fotosearch Value, Photosoup, Photothèque Veolia ES Limited - Chris George, Wavebreak Media LTD.  
Photothèque VEOLIA : Alexandre Dupeyron, Olivier Guerrin, Stéphane Lavoué, Christophe Majani, Nicolas Vercellino.

Impression : Altavia  
Décembre 2015

Dans le souci du respect de l'environnement, le présent document est réalisé par un imprimeur Imprim'Vert® avec des encres végétales sur un papier X-PER certifié FSC®, garanti ECF, PH neutre, sans métaux lourds, fabriqué à partir de fibres issues de forêts gérées de façon responsable.

**Veolia**  
36-38, avenue Kléber • 75116 Paris Cedex, France  
Tél. : +33 (0)1 71 75 00 00  
[www.veolia.com](http://www.veolia.com)