

INITIATIVES

RESSOURCES HUMAINES

2019



SOMMAIRE

■ Prévention, santé et sécurité	6
■ Performance opérationnelle et développement	16
■ Repères	26
■ Développement des compétences et des talents	28
■ Responsabilité sociale, diversités et cohésion	40
■ Index des initiatives	50

Ce document a été réalisé par la direction des ressources humaines en collaboration avec la direction de la communication et les équipes ressources humaines des différentes entités du Groupe.

Veolia, 30 rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers

Direction éditoriale et coordination: Isabelle Hellio, Myriam Mahrez, Nicolas Routier

Rédaction: Myriam Mahrez, Laetitia Person

Création et réalisation: Atelier Maupoux, Vedacom

Iconographie: Nicolas Routier

Date: Juillet 2019



Cliquez sur ces liens pour retrouver le détail de l'initiative ou la vidéo de l'initiative

En aparté

AVEC JEAN-MARIE LAMBERT

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Partager et s'inspirer : la marque de fabrique des Initiatives RH

Depuis leur création il y a six ans, les Initiatives RH ont pour objectif de favoriser la duplication des meilleurs projets à l'échelle du Groupe. Jean-Marie Lambert revient, dans cette édition, sur la dynamique des équipes qui fait le succès de ces Initiatives.

Les Initiatives sociales s'intitulent désormais "Initiatives RH". Pourquoi ce choix ?

Jean-Marie Lambert : C'est un souci de précision qui nous a conduits à changer le nom des Initiatives sociales. Le mot "social" étant diversement compris selon les géographies, il nous a semblé pertinent de le clarifier sous une appellation plus globale. Par ailleurs, si l'action RH est associée aux champs de la performance sociale, il n'en demeure pas moins qu'elle contribue aussi à la dynamique économique du Groupe. Le changement de nom permet aussi de ne pas restreindre sa portée.



Les ressources humaines, en étant au service du développement des hommes et des femmes, sont un maillon clé de la valeur sociale du Groupe. ”

Veolia vient de formuler sa raison d'être, qui explique comment l'entreprise est utile.

En quoi l'action RH, à travers les Initiatives RH, illustre-t-elle cette raison d'être ?

Jean-Marie Lambert : Notre raison d'être est l'expression de notre utilité sociale, sociétale, économique et environnementale. Formuler notre raison d'être, c'est dire pourquoi Veolia existe et pourquoi il importe de "Ressourcer le monde". Les ressources humaines, en étant au service du développement des hommes et des femmes, sont un maillon clé de la valeur sociale du Groupe. Parmi nos initiatives, la catégorie "Responsabilité sociale, diversités et cohésion" illustre le plus distinctement notre raison d'être avec des exemples qui relèvent de l'insertion sociale et professionnelle, d'actions en faveur des personnes les plus vulnérables ou encore d'engagements de salariés pour la préservation de l'environnement. Ce type d'actions est porteur de sens pour les équipes et nourrit leur motivation.

La particularité de cette édition 2019 est le nombre important de projets à forte dimension digitale. Comment appréhendez-vous la montée du digital dans la gestion des ressources humaines aujourd'hui ?

Jean-Marie Lambert : La collecte dans ce domaine a été fructueuse. Le digital est un marqueur de l'évolution des ressources humaines du fait de son impact sur

l'organisation du travail, sur les méthodes de management et plus globalement sur le développement des salariés. Les Initiatives RH présentées dans cette édition montrent la capacité des équipes à se saisir des opportunités du digital mais aussi à s'adapter en inventant de nouvelles pratiques et en développant de nouvelles compétences. Pour autant, le digital peut aussi avoir des conséquences sur le plan social et sur l'emploi et, de ce fait, il doit mobiliser notre attention.

Six ans après leur création, quel bilan tirez-vous de la campagne des Initiatives RH ?

Jean-Marie Lambert : L'objectif de la collecte a toujours été de partager les Initiatives RH pour impulser une dynamique d'inspiration et de duplication des meilleures pratiques. Je me réjouis de voir que les Initiatives sont de plus en plus nombreuses à être copiées et adaptées. Cette nouvelle édition en présente un certain nombre : les 12 *Life Saving Rules*, le programme *Women In Leadership* ou encore *VigiSade* sont des projets qui ont inspiré d'autres entités à travers le monde. Si, pour l'entreprise, c'est un gage de performance, pour les collaborateurs, c'est une gratification personnelle forte que de voir les projets qu'ils ont conçus faire "des petits". Je veux d'ailleurs ici saluer le travail des équipes, qui, par leur inventivité et leur pragmatisme, vont parfois au-delà de leur mission initiale.



CÉRÉMONIE 2019

Les équipes lauréates de la campagne des Initiatives RH 2019 à l'honneur lors de la cérémonie des trophées qui s'est tenue le 19 juin à l'occasion du carrefour international des ressources humaines.



1. Ouverture de la cérémonie par Olivier Carlat, directeur de la formation et du développement social, et Isabelle Hellio, directrice de l'innovation sociale et de la diversité.
2. L'équipe Veolia North America, lauréate dans la catégorie "Performance opérationnelle et développement" avec l'Initiative *Reliability centered-maintenance* en compagnie de Marc-Olivier Houel, directeur de la zone MIB et membre du jury.
3. L'équipe Veolia Colombie, lauréate dans la catégorie "Responsabilité sociale, diversités et cohésion" avec l'Initiative *Vigias ambientales* aux côtés d'Arthur Thoux, directeur de la communication interne et réglementaire et membre du jury.
4. Jean-Marie Lambert, directeur des ressources humaines du Groupe et président du jury, remet un prix spécial à l'équipe du Campus Sud-Ouest pour le projet *Insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires de la protection internationale*.



5. **Prix spécial du jury pour l'équipe Veolia Australie/Nouvelle-Zélande avec l'Initiative 12 Life Saving Rules remis par Claire Falzone, directrice générale de Nova Veolia et membre du jury.**
6. **Prix spécial du jury pour Veolia North America, Veolia UK&Ireland et la direction de la formation, qui récompense la dimension Copy&Adapt de l'Initiative Women in Leadership. Prix remis par Gustavo Migues, directeur de la zone LATAM et membre du jury.**
7. **Anne Le Guennec, directrice générale de RVD et membre du jury, remet à l'équipe SARP le trophée dans la catégorie "Prévention, santé et sécurité" pour son Initiative Digitalisation de l'accueil sécurité chez SARP.**
8. **L'équipe Veolia Chine reçoit un trophée dans la catégorie Développement des compétences et des talents avec son projet 100-Talent Program des mains de Sabine Fauquez, directrice générale d'OFIS et membre du jury.**
9. **Les lauréats et les membres du jury réunis sur scène pour clôturer la cérémonie 2019.**





PRÉVENTION SANTÉ ET SÉCURITÉ



Garantir un environnement de travail sain et sécurisé pour tous les collaborateurs est une priorité pour le Groupe. Protéger chaque employé contre les risques professionnels en les responsabilisant vis-à-vis de leur sécurité et de celle de leurs collègues, veiller à la santé et à la qualité de vie au travail des collaborateurs, mobilisent au quotidien les équipes Prévention, santé et sécurité partout où Veolia est présent.

SOMMAIRE

8 Lauréat

France

La sécurité en vidéo chez SARP : effet 3D pour les nouveaux collaborateurs

10 Simple et efficace

Pérou

Un brassard sécurité pour les nouveaux arrivants

Colombie

Sécuriser les activités de nuit par des "cônes" clignotants

Émirats arabes unis

Valoriser les victoires "Prévention" par un badge étoilé

Nouvelle-Zélande

La sécurité, simple comme un coup de fil

11 À la loupe

Pologne

Les sous-traitants incités à appliquer les standards de prévention

11 #digital-RH

France

VigiSade : la vigilance qui se digitalise

12 S'inspirer et partager

Équateur

Des « cônes » à gagner pour gagner en sécurité

13 France

La démarche VigiLANCE pour réduire les accidents d'origine humaine

Arabie saoudite

Une vidéo pour « Alerter aujourd'hui... et être en vie demain »

Royaume-Uni

Mieux gérer les agressions du public avec *Respect at work*

14 Prix spécial du jury

Australie/Nouvelle-Zélande

12 règles de sécurité qui sauvent des vies

15 Coup double

France

Performance + sécurité / Sécurité + performance

(LAURÉAT) FRANCE



LA SÉCURITÉ EN VIDÉO CHEZ SARP : EFFET 3D POUR LES NOUVEAUX COLLABORATEURS

En France, le groupe SARP, filiale de Veolia, a imaginé une vidéo originale et efficace pour sensibiliser ses équipes aux risques liés à ses activités et former les nouveaux collaborateurs à la sécurité.

SARP a conçu une vidéo inédite associant images réelles et effets 3D pour présenter les risques liés à ses activités et transmettre des informations essentielles en matière de sécurité. Cette vidéo est une manière ludique de sensibiliser les nouveaux arrivants à la sécurité lors de leur intégration. Basée sur les standards de management des activités à risques élevés du Groupe, elle vise aussi à harmoniser l'accueil sécurité sur l'ensemble du périmètre SARP.

Cette vidéo vise aussi à harmoniser l'accueil sécurité sur l'ensemble du périmètre SARP.

Le personnage principal s'adresse directement aux téléspectateurs, face caméra. Cette posture, qui rappelle celle d'un collaborateur soucieux de la sécurité de ses collègues, interpelle les nouvelles recrues, dans un format vidéo novateur. Enfin, une phase d'évaluation, à l'issue du visionnage, permet de vérifier la bonne compréhension des messages. Un test important puisque sa réussite conditionne la possibilité pour les nouveaux embauchés d'intervenir sur les chantiers.

Loin d'être perçue comme un examen de passage, cette version 3.0 de l'accueil sécurité illustre l'attention de SARP envers ses équipes, comme en témoigne ce nouvel embauché : *« Il est important de sentir que l'employeur se soucie de nos conditions de travail et de sécurité. Il est question de bonnes pratiques mais aussi d'ergonomie et de vigilance. On se sent accompagnés et considérés dans le cadre de notre travail et c'est très appréciable ».*

.....
sophie.gallier@veolia.com





« La vidéo avec effets 3D permet de visualiser ce qui se passe dans une canalisation ou encore de simuler des accidents graves sans mettre en danger un collaborateur. C'est là tout l'intérêt du virtuel. »

Axelle Abid

Responsable système de management intégré SARP Centre-Ouest



Idée

déclinable

Le format 3D de la vidéo SARP est facile à reproduire dans d'autres périmètres ou géographies du Groupe et il est pertinent pour transmettre efficacement des messages clés en matière de sécurité.

3 Questions à...



Nicolas Bourreau

Directeur des agences SARP de Melun et d'Auxerre

Pourquoi une vidéo sécurité avec effets 3D ?

L'utilisation de cette vidéo 3D nous assure de délivrer des messages clairs et identiques partout, en particulier auprès des nouveaux embauchés. Les effets 3D renforcent l'aspect pédagogique et réduisent le côté anxiogène des scènes présentant des risques ou des accidents.

Pourquoi cibler particulièrement les nouveaux embauchés ?

Bien accueillir et intégrer les nouveaux embauchés est essentiel pour la prévention des risques. Il faut s'assurer que, dès l'accueil, puis par l'intégration, les messages clés, notamment sécurité, sont efficacement transmis. Le test associé au visionnage de la vidéo 3D permet de s'assurer de la bonne compréhension de nos messages par les nouveaux embauchés.

Quel est l'impact de cette vidéo 3D ?

Nous avons d'excellents retours de nos collaborateurs quant à l'utilisation de la vidéo 3D pour la transmission de nos messages clés sécurité. La vidéo est très impactante, avec des messages faciles à comprendre et à retenir.

➤ Prévention, santé et sécurité

(SIMPLE ET EFFICACE)

UN BRASSARD SÉCURITÉ POUR LES NOUVEAUX ARRIVANTS



Un brassard pour les nouveaux arrivants, c'est l'idée qu'ont eue les équipes de Veolia au Pérou pour faciliter la formation et la sensibilisation des jeunes embauchés à la prévention,

à la santé et à la sécurité. Porté à l'occasion de leur première formation, il permet aux collaborateurs expérimentés de facilement repérer ces nouvelles recrues pour mieux les accompagner au cours de leurs premiers jours dans l'entreprise. À ce jour, 46 collaborateurs issus des métiers de la collecte des déchets, du balayage et de l'épandage ont pu bénéficier de cette formation avec ce brassard. Depuis cette initiative, aucun accident grave ou mortel n'est à signaler.

PÉROU

ruby.choque@veolia.com



SÉCURISER LES ACTIVITÉS DE NUIT PAR DES « CÔNES » CLIGNOTANTS



Afin de réduire les risques d'accidents de la circulation auxquels sont exposés les opérateurs de balayage travaillant de nuit, Veolia Colombie a mis en place *Luz Flasher Roja*, un nouveau dispositif de prévention sur la voie publique. Il s'agit de feux clignotants rouges se rechargeant à l'énergie solaire, installés sur les cônes de sécurité pour renforcer la visibilité des agents. Cette simple installation permet d'améliorer la maîtrise de la coactivité sur les voies de circulation.

COLOMBIE

guillermo.sabogal@veolia.com



VALORISER LES VICTOIRES "PRÉVENTION" PAR UN BADGE ÉTOILÉ



Récompenser l'absence de blessures avec arrêt de travail sur une période de 1 000 jours : c'est le pari qu'a pris VEBES aux Émirats arabes unis en apposant un badge étoilé sur les uniformes de ses opérateurs à chaque fois qu'une telle étape est franchie. Une façon originale d'impliquer les équipes au quotidien et de valoriser leurs efforts dans le domaine de la prévention. Elle est de plus visible par les clients !

ÉMIRATS ARABES UNIS

masood.subhani@veolia.com



LA SÉCURITÉ, SIMPLE COMME UN COUP DE FIL



Soucieuse d'accentuer l'implication de tous sur le thème de la Prévention, santé et sécurité, la direction de Veolia Nouvelle-

Zélande a instauré des entretiens téléphoniques avec les opérateurs de terrain. Désormais, chaque mois, un membre de l'équipe de direction contacte en direct un opérateur et engage avec lui une discussion ouverte et bienveillante autour des difficultés qu'il rencontre sur ce sujet. Un acte de management très apprécié qui permet de démontrer l'implication visible au plus haut niveau de l'entreprise sur l'une des valeurs essentielles et non-négociables de Veolia.

NOUVELLE-ZÉLANDE

alex.lagny@veolia.com





LES SOUS-TRAITANTS INCITÉS À APPLIQUER LES STANDARDS DE PRÉVENTION

FORMULAIRE

Veolia Pologne a mis en place un formulaire à points pour évaluer les sous-traitants et les inciter à respecter les standards de management des activités à risques élevés de Veolia.



ÉVALUATION

4 critères d'évaluation ont été définis : exécution des travaux conformément aux règles et aux procédures, utilisation des équipements de protection individuelle, préparation et sécurisation du lieu de travail et garantie de la sécurité du milieu naturel.



APPRÉCIATION

Une grille d'appréciation des sous-traitants vient clore le dispositif : recommandé, non recommandé ou définitivement déconseillé. Une centaine de contrôles a déjà été effectuée depuis l'instauration de ce formulaire en juin 2017. Et l'on observe déjà un changement de comportements chez les sous-traitants, qui font preuve de plus de vigilance en matière de sécurité.

POLOGNE

marek.kosmowski@veolia.com



VIGISADE : LA VIGILANCE QUI SE DIGITALISE

Des visites de sites plus qualitatives et plus nombreuses... Des bénéfices renforcés grâce à VigiSade, un formulaire d'évaluation des chantiers accessible sur son mobile.



Halte au formulaire papier pour les visites de chantier ! Les conducteurs de travaux de la SADE peuvent désormais télécharger sur leur téléphone mobile le formulaire de reporting VigiSade pour évaluer sur site les fondamentaux Prévention,

santé et sécurité (équipements de protection collective et individuelle, propreté du chantier, gêne aux riverains, situations dangereuses, etc.). L'objectif de ce formulaire en ligne est de faciliter le travail des encadrants, d'augmenter la quantité et la qualité des visites de chantiers, d'améliorer la traçabilité des données et, à terme, de les exploiter pour cibler les actions de sensibilisation à la prévention et à la sécurité. Depuis la mise en place de cet outil, les visites de site ont été multipliées par six et la remontée de

situations dangereuses par quatre. Aujourd'hui, 46 entités de la SADE à travers le monde utilisent VigiSade ; l'idée a même été reprise par SEDE Environnement, qui a développé VigiSede. Prochaine étape dans la digitalisation des outils de la SADE : une application mobile pour encore plus d'efficacité sur le terrain.

FRANCE

sanchez-contreras.felix-eduardo
@sade-cgth.fr



S'INSPIRER ET PARTAGER

SÉCURITÉ : LES ÉQUIPES TOUJOURS TRÈS MOBILISÉES

Alerter, sensibiliser, former, impliquer... pour inciter les salariés à modifier leur comportement en matière de Prévention, santé et sécurité.
Si les initiatives foisonnent dans ce domaine, les équipes redoublent d'inventivité pour faire passer les bons messages.



Des « cônes » à gagner pour gagner en sécurité

L'idée du projet « Acumula tus Conos » ("Accumule tes cônes") est ingénieuse. Pour réduire le nombre d'accidents, d'accidents bénins, de presque accidents, de situations à risques, les équipes de Veolia en Équateur ont mis en place un système de bonus-malus sécurité basé sur le modèle des "miles" des compagnies aériennes. Chaque équipe gère un stock de « cônes » sur une application mobile : elle gagne des cônes en signalant des situations à risques ou des bonnes pratiques mais en perd en cas d'accident.

Ces cônes équivalent à des sommes d'argent versées aux collaborateurs en fin d'année et dont le montant varie en fonction du nombre de cônes accumulés. En six mois, le nombre de signalement d'incidents, d'actes et de conditions insécurisés a augmenté de 353 % ! Une étape réussie dans le déploiement de la culture du 0 accident en Équateur !

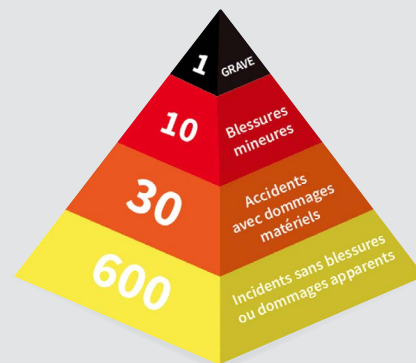
ÉQUATEUR

gsalazar@interagua.com.ec

POUR ALLER PLUS LOIN !

Pyramide de Bird

La pyramide de Bird est une représentation statistique des situations à risques et des accidents. En réduisant le nombre d'incidents, d'actes dangereux et de situations à risques à la base de la pyramide, le nombre d'accidents est réduit à son sommet. Un accident majeur n'est jamais « accidentel » ; ses causes racines sont identiques à celles des accidents bénins, des incidents, des presque accidents, des situations à risques... Seule l'issue est différente.



La démarche VigiLANCE pour réduire les accidents d'origine humaine



95% des causes racines des accidents ont au moins une origine humaine. C'est sur la base de ce constat que RVD en Bretagne propose, depuis 2017, une formation originale et participative axée sur la sécurité comportementale. VigiLANCE associe théorie et pratique. Son objectif ? Faire prendre conscience que la majorité des accidents et des actes dangereux est liée au comportement des individus. Par petits groupes, les collaborateurs se prêtent à différentes activités : exercices sur les comportements, présentation de la pyramide de Bird, écriture à l'aide de dés et de dominos d'une histoire illustrant les erreurs à l'origine des accidents, réflexion sur des expériences vécues, échanges sur les états physiques et psychiques qui conduisent aux accidents, identification des presque-accidents et des situations dangereuses... 47 sessions réunissant managers et opérateurs de terrain ont été organisées et 450 salariés ont été formés à ce jour. Convaincus de l'intérêt d'une telle approche, d'autres entités de RVD en France s'approprient, à leur tour, à dispenser leurs premières formations.

FRANCE

karine.gautier@veolia.com

Une vidéo pour « Alerter aujourd'hui... et être en vie demain »

“ Plus jamais ça”, telle est la posture adoptée par la direction de VWT en Arabie saoudite à la suite d'un accident tragique qui a coûté la vie à un collaborateur en 2016. Le traumatisme a généré une prise de conscience collective et individuelle sur la nécessité d'un changement de culture Prévention, santé et sécurité. Pour y parvenir, un vaste plan d'action a été mis en place : renforcement des équipes prévention, campagne d'information, chatbot Sécurité, plan de formation élargi, visites de sites plus fréquentes, reporting optimisé... Et pour relayer les mesures prises, VWT Arabie saoudite a fait le choix d'une vidéo au ton sans équivoque *Alert Today... Alive Tomorrow*. Destiné à tous les employés, ce support a été largement diffusé par mail, via *Google+*, *WhatsApp*, etc. Autant d'efforts pour que chacun soit sensibilisé et rentre auprès de sa famille en vie après sa journée de travail. Les résultats sont notables : réduction drastique du taux de fréquence, un nombre d'heures de formation multiplié par six en trois ans, et une hausse des déclarations des presque-accidents.



ARABIE SAOUDITE

fahad.atique@veolia.com

Mieux gérer les agressions du public avec *Respect at Work*



Le programme *Respect at Work* initié par Veolia au Royaume-Uni est exemplaire au sein du Groupe. Jusqu'en 2016, les agents de nettoyage et de collecte, victimes de violences verbales ou physiques dans le cadre de leurs activités, recevaient peu de conseils ou de soutien psychologique. Ces situations sont aujourd'hui prises en compte. Conçu en partenariat entre les équipes RH, Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE), exploitation et communication, le programme repose sur trois volets : des formations pour les opérateurs et les managers sur le traitement des abus, des méthodes de signalement et de résolution des agressions et la réaffirmation de l'engagement de Veolia pour la sécurité de ses salariés via la campagne publique *Expect Respect*. Les incidents sont signalés sur RIVO (système de gestion des événements sécurité). Une application est en cours de développement pour accroître l'accessibilité et la rapidité des rapports et renforcer ainsi la surveillance. De quoi encore mieux protéger les agents.

ROYAUME-UNI

bethan.whittaker@veolia.com

➤ Prévention, santé et sécurité

PRIX SPÉCIAL DU JURY



12 RÈGLES DE SÉCURITÉ QUI SAUVENT DES VIES

La sécurité des employés, des clients et du grand public est une priorité pour le Groupe. C'est pour répondre à la préoccupation de réduire le risque d'accidents graves que Veolia Australie/Nouvelle-Zélande a élaboré un référentiel de 12 règles de sécurité non négociables.



Les 12 règles qui sauvent la vie (12 Life Saving Rules) se présentent comme une liste de choses « à faire » et « à ne pas faire ». Elles s'articulent autour des standards de management des activités à risques élevés comme le travail en hauteur, la manipulation de matières dangereuses ou encore le travail au contact

de l'électricité. Ces règles, conçues avec l'appui du terrain, se déclinent sous diverses formes : posters, vidéos chocs et fiches récapitulatives au format de poche, que les équipes peuvent emporter partout. Forte de son succès, cette initiative a d'ores et déjà été dupliquée en Chine, en Belgique, en France, aux États-Unis, aux Pays-Bas, en Suède, en Finlande et au Danemark.

Témoignage



Clint Theil

Directeur Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE)

« La déclinaison des règles dans un format de poche facilite la prise en main par les opérateurs et participe d'une meilleure connaissance des réflexes sécurité à adopter. Nous observons un changement de comportement majeur chez nos employés depuis la diffusion de ces règles de sécurité et nous n'avons pas eu à déplorer d'accident mortel dans notre zone depuis 2017 ».

« Ces règles sont également diffusées auprès des nouveaux arrivants et sont complétées par des tests de compréhension et de compétences afin qu'ils adoptent les bons comportements sécurité dès leur arrivée dans l'entreprise. »

AUSTRALIE/NOUVELLE-ZÉLANDE

neill.taylor@veolia.com



(COUP DOUBLE)

PERFORMANCE + SÉCURITÉ



Améliorer la concentration des managers de travaux pour mieux prévenir les accidents! La SADE déploie actuellement une démarche innovante visant à améliorer à la fois la qualité de vie au travail et la sécurité en agissant sur la charge mentale supportée par les managers de travaux. L'objectif de cette démarche est d'identifier les sources de perturbation quotidiennes (interruptions fréquentes, lecture des mails, appels, etc.) pour améliorer leur concentration et ainsi réduire les risques pour leur santé tant mentale que physique. Grâce à cette initiative, la communication entre les managers et leurs équipes est plus fluide, les causes à l'origine des pertes de temps et d'énergie sont identifiées et chacun peut mieux se concentrer sur sa mission. Chefs d'équipe, de chantier et conducteurs de travaux : l'initiative concerne aujourd'hui 110 opérationnels encadrants.

FRANCE

albert.stephane@sade-cgth.fr



SÉCURITÉ + PERFORMANCE



Coup double pour SARP, qui vient de terminer sa 2^e édition des Olympiades Métier : un challenge d'équipe qui vise à augmenter à la fois la performance opérationnelle et la sécurité des activités. Lors de cette compétition amicale, les équipes s'affrontent sur neuf épreuves évaluées par un jury d'experts SARP. Les équipes (opérateurs et encadrants) de toutes les agences de SARP participent à ce challenge, sachant que l'agence de l'équipe vainqueur du trophée accueille l'édition suivante.

Valoriser les métiers et le savoir-faire des techniciens opérateurs, échanger sur les méthodes de travail pour progresser, insuffler une cohésion d'équipe, tels sont les objectifs de cette journée. Et les résultats sont au rendez-vous : au-delà d'une meilleure performance et d'une plus forte innovation métier, la sinistralité routière a été réduite par trois depuis la mise en place du challenge et le taux de fréquence des accidents est en baisse depuis plusieurs années. De quoi continuer à associer le jeu et la convivialité à l'objectif de performance!

FRANCE

paul.guillet@veolia.com





PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET DÉVELOPPEMENT



Les ressources humaines jouent un rôle clé dans le développement commercial et la performance des activités, rôle qui se décline tant au niveau de la stratégie du Groupe que des opérations de proximité. Les initiatives présentées illustrent la place des RH comme partenaire de la stratégie et au service du développement ; elles témoignent de l'étroite collaboration entre les équipes RH et les équipes opérationnelles et développement.

SOMMAIRE

- 18** **Lauréat**
États-Unis
 RCM : une méthode efficace pour un programme de formation ambitieux
- 20** **S'inspirer et partager**
Colombie
 Se démarquer en apportant une expérience positive aux clients
France
 Des processus de réponses aux appels d'offres plus efficaces
Colombie
 Recenser des zones difficiles pour un meilleur accès aux services
Émirats arabes unis
 Démarrage d'un nouveau contrat : les ressources humaines au premier plan
- 22** **Simple et efficace**
France
 Un "e-book" au service du management chez RVD
France
 Un site Internet collaboratif qui facilite les opérations terrain de la SADE
Chine
 Des bulletins de paie version numérique
- 23** **À la loupe**
États-Unis
 Quand recruter rime avec intelligence artificielle
- 23** **#digital-RH**
Italie
 La réalité augmentée, dernier coup de force du Siram L@b
- 24** **S'inspirer et partager**
Pologne
 Le "pouvoir" de transformer la fonction commerciale
France
 Des collaborateurs sponsors du changement pour accompagner la stratégie
- 25** **États-Unis**
 Un programme qui vise tout simplement l'excellence commerciale
Inde
 100 jours : le pari d'une intégration réussie

(LAURÉAT) ÉTATS-UNIS

RCM : UNE MÉTHODE EFFICACE POUR UN PROGRAMME DE FORMATION AMBITIEUX



La maintenance axée sur la fiabilité ou comment augmenter la performance opérationnelle des activités? Une méthode qui a fait ses preuves dans l'industrie et qui est aujourd'hui déployée par Veolia en Amérique du Nord.

La maintenance centrée sur la fiabilité est une méthode très efficace qui permet de prioriser les opérations de maintenance et d'avoir un impact positif sur la sécurité, la fiabilité, la disponibilité et la durée de vie des équipements. Autant de facteurs qui influent sur la rentabilité des activités.

La méthode a été initialement utilisée en 2014 dans la centrale de cogénération de Kendall puis son application a été étendue en 2016 à sept sites « à hauts risques » de Veolia en Amérique du Nord. Depuis, un protocole de formation approfondi et très structuré est proposé à l'ensemble de la zone pour les opérateurs souhaitant une

présentation spécifique de la démarche. Fort des résultats obtenus en Amérique du Nord, le Groupe a décidé de lancer son déploiement à l'international. A partir de 2018, des collaborateurs de différents pays comme la France, la Belgique, l'Australie et les Pays-Bas ont suivi cette formation, soit pour l'appliquer sur des infrastructures spécifiques, soit pour être en capacité de la dupliquer et de l'adapter au sein du Groupe. Plus qu'un plan de formation, il s'agit d'une véritable stratégie pour permettre aux équipes formées de devenir des facilitateurs de cette méthode.

.....
peter.stock@veolia.com



Idée déclinable

**Suivre le protocole
de formation RCM**

pour l'appliquer au sein
de son entité ou devenir
facilitateur de cette méthode
pour renforcer son déploiement.



« Il est important de déployer la méthode RCM au niveau du Groupe pour faire évoluer dans certaines géographies une culture de la maintenance aujourd'hui un peu trop réactive vers une approche plus proactive. »

Jean-Bernard Buonafine
Responsable gestion d'actifs
direction Technique et
Performance



3 Questions à...



Peter Stock
Directeur fiabilité des installations - Direction Technique
et Performance - Veolia Amérique du Nord

Qu'est-ce qui caractérise la maintenance centrée sur la fiabilité ?

La maintenance centrée sur la fiabilité est une méthode héritée de l'industrie aéronautique. Elle a été lancée dans les années 1960 aux États-Unis pour améliorer la sécurité de l'aviation commerciale. C'est un processus très rigoureux, qui permet d'améliorer le rendement et la fiabilité des équipements par l'anticipation et l'optimisation de la maintenance.

Quels sont les bénéfices de cette méthode ?

Accroître la fiabilité des installations, augmenter la sécurité, l'intégrité environnementale et la durée de vie des actifs sont les bénéfices associés à cette méthode. Elle permet aussi d'optimiser la gestion des coûts liés à la maintenance en allouant des ressources uniquement aux opérations utiles.

Comment cette méthode est-elle déployée dans le Groupe ?

Un programme de trois jours est proposé pour présenter la méthode. Ceux qui veulent l'appliquer ou devenir les facilitateurs de la démarche pour pouvoir la déployer suivent en plus une formation de dix jours. Celle-ci comprend différents modules, comme des études de cas ou des analyses.

S'INSPIRER ET PARTAGER

SENS DU CLIENT : TOUJOURS PLUS D'IMPLICATION

Satisfaire le client est au cœur du processus de performance.

Les équipes des ressources humaines de Veolia, à travers le monde, font preuve de pragmatisme et d'imagination pour apporter leur contribution à l'exercice exigeant de la satisfaction client. En témoignent ces quelques initiatives.



Se démarquer en apportant une expérience positive aux clients

Les collaborateurs sont les premiers représentants de la marque Veolia ; ce sont eux qui incarnent sa personnalité, ses valeurs et son expertise. C'est la raison pour laquelle, en Colombie, tous les employés sont formés au concept de l'expérience client. Cette démarche vise à instaurer des relations durables avec les clients et à créer une interaction positive pour se démarquer des concurrents. Le dispositif en place est complet : une campagne de communication interne, l'organisation d'ateliers pour former les salariés à ce concept, la tenue de salons internes pour renforcer la culture centrée sur le client, l'évaluation annuelle de l'expérience client pour toutes les entités du pays et la définition de plans d'action pour une amélioration continue. Toutes ces initiatives visent à stimuler le *Net Promoter Score*, autrement dit l'indicateur qui permet de suivre l'évolution de la satisfaction du client.

COLOMBIE

jhon.martinez@veolia.com/shirley.lagos@veolia.com



POUR ALLER PLUS LOIN !



Les ressources humaines, partenaires du développement commercial

Le rôle des ressources humaines, partenaires de la stratégie et du développement commercial du Groupe, s'exerce à plusieurs niveaux : par la valorisation de la politique RH dans les réponses aux appels d'offres, dans la mise en route opérationnelle des nouveaux contrats, par l'optimisation des processus organisationnels et opérationnels, qui ont un impact sur la performance, mais aussi par la mise en place des processus de recrutement, de formation et de mobilité pour les besoins de développement d'une activité ou d'un contrat.



Des processus de réponses aux appels d'offres plus efficaces

Jusqu'à présent, les équipes de l'activité Eau France étaient souvent sollicitées en fin de processus d'une réponse à un appel d'offres, ce qui limitait leur contribution au développement commercial. Dans un souci d'homogénéisation et de structuration de l'offre RH, l'entité a conçu un document de référence reprenant les points forts de la politique RH susceptibles de répondre aux cahiers des charges d'un appel d'offres. Ce document intègre des propositions adaptables selon les cas : engagements chiffrés, modèles types de réponse, fiches thématiques, bonnes pratiques... Autant d'éléments pour gagner en temps et en efficacité.

FRANCE

catherine.jeanne-vogt@veolia.com
sylvie.dufy@veolia.com

Recenser des zones difficiles pour un meilleur accès aux services

Après avoir été recensés, treize quartiers de Carthagène, en Colombie, difficiles d'accès sont aujourd'hui couverts par les services d'assainissement et de collecte des déchets de Veolia. Cette démarche à l'initiative de Veolia a associé les équipes internes et les habitants de ces quartiers. Formées par les gestionnaires du cadastre, les communautés ont effectué la levée, puis la transmission d'informations. Les bénéfices sont visibles : réduction des risques pour la santé, augmentation du nombre d'utilisateurs connectés, renforcement des compétences en leadership des gestionnaires du cadastre. Cette initiative montre surtout que l'on peut conjuguer objectif commercial et responsabilité sociale.



COLOMBIE

sandra-fernanda.meneses@veolia.com

Démarrage d'un nouveau contrat : les ressources humaines au premier plan

Dans le cadre d'un important contrat de gestion des déchets avec Emirates Global Aluminium, les équipes ressources humaines de Veolia aux Émirats arabes unis se sont fortement mobilisées pour constituer les équipes projet dédiées à ce contrat. L'enjeu a été de recruter dans des délais imposés des candidats avec le niveau de compétences exigé et ce, conformément au plan de mobilisation approuvé par le client. La grande majorité des candidats retenus sont venus d'Asie ; les équipes ont dû organiser toutes les démarches administratives (visa, permis de travail, hébergement, contrat de travail...) puis la formation de ces nouveaux embauchés à la culture Veolia et en particulier à la sécurité.



ÉMIRATS ARABES UNIS

marie-laure.tassin@veolia.com

➤ Performance opérationnelle et développement

(SIMPLE ET EFFICACE)

UN “E-BOOK” AU SERVICE DU MANAGEMENT CHEZ RVD



Grâce au nouvel “e-book” Atex, les attachés d'exploitation de RVD France disposent désormais de supports accessibles en ligne (entretien d'évaluation, accueil nouveaux arrivants, contrôle de terrain...) pour mener à bien leur mission. Consultable partout, cet outil facilite l'exercice de leur fonction de manager de proximité sur des sujets du quotidien.

FRANCE

aude.cladiere@veolia.com



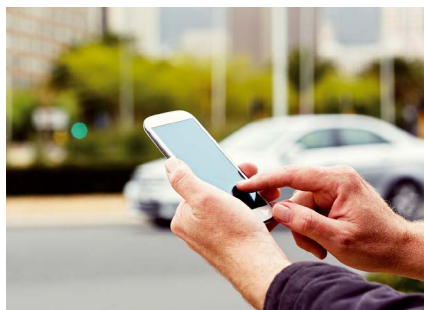
UN SITE INTERNET COLLABORATIF QUI FACILITE LES OPÉRATIONS TERRAIN DE LA SADE



Des outils, des modèles de documents, des tutoriels, des vidéos sur des bonnes pratiques, le tout conçu et testé par les conducteurs de travaux eux-mêmes... Ce sont quelques exemples de supports que l'on trouve sur la plateforme collaborative *Mon Bungalow de chantier* de la SADE. Le partage d'informations s'appuie sur les outils digitaux pour renforcer la performance des opérations sur le terrain. Le site, développé avec les outils Google, est un exemple facile à reproduire ailleurs dans le Groupe.

FRANCE

dupont.thomas@sade-cgth.fr



DES BULLETINS DE PAIE VERSION NUMÉRIQUE

Fini le papier ! Désormais, les salariés de l'entité Veolia Harbin Heating Power en Chine reçoivent leurs fiches de paie sur une plateforme numérique sécurisée. Outre la réduction des coûts de gestion, cette initiative permet d'économiser près de 9 000 feuilles de papier, soit trois arbres adultes par an. Une initiative déjà suivie par d'autres entités en Chine.

CHINE

xiuli.wang@veolia.com

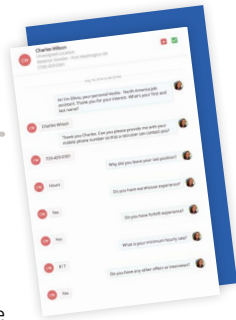


À LA LOUPE

1

EXPÉRIENCE RECRUTEURS

L'automatisation des tâches rend la vie des recruteurs plus facile. L'assistant virtuel présélectionne les meilleurs candidats en se basant sur les données de leur CV et des réponses à ses questions via un chat en ligne. Les recruteurs, en se libérant de ces étapes chronophages, peuvent se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.



2

EXPÉRIENCE MOBILE

Le processus de candidature, accessible depuis un smartphone ou une tablette, facilite les démarches. Les candidats peuvent poster leurs vidéos ou CV et partager leurs profils sur les réseaux sociaux professionnels.

3

EXPÉRIENCE CANDIDATS

La rapidité du processus et la personnalisation des réponses grâce à un assistant virtuel disponible 24h/24, 7j/7 génèrent une expérience positive pour les candidats qui postulent à des offres de Veolia.

ÉTATS-UNIS

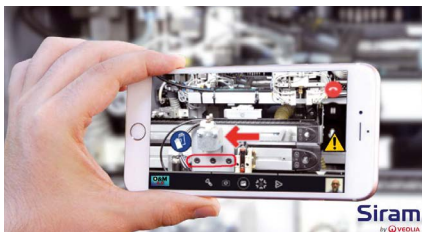
matthew.chamberlain@veolia.com



#DIGITAL-RH

LA RÉALITÉ AUGMENTÉE, DERNIER COUP DE FORCE DU SIRAM L@B

À la suite de l'Innovation Map, qui a donné naissance au Siram L@b, Veolia Italie a conçu une application en réalité augmentée, qui optimise les interventions sur le terrain.



Le digital au service du collectif. L'idée a vu le jour grâce à la nouvelle application de Siram, qui permet

à des équipes multi-sites et multi-fonctions de communiquer et d'intervenir à distance sur des opérations de terrain. La visualisation en réalité augmentée des installations facilite les échanges et le déroulement des actions. Les interventions sont enregistrées pour être ensuite partagées avec la communauté opérationnelle sur la plateforme

Wiki Siram. Après un mois d'utilisation auprès d'un groupe pilote, les résultats sont probants : 150 accès recensés, près de 50 heures de connexion et 70 % d'utilisateurs dont l'expérience est jugée positive.

ITALIE

rcheli@siram.it
cmucciante@siram.it



S'INSPIRER ET PARTAGER

TRANSFORMATION DU GROUPE : LES RH ACCOMPAGNENT LE CHANGEMENT

Accompagner la croissance de Veolia nécessite parfois un changement de culture sur le plan organisationnel, commercial ou du management. Une transition à laquelle les équipes des ressources humaines sont associées.



Le “pouvoir” de transformer la fonction commerciale

Un plan d'action d'envergure, intitulé New Power, est déployé depuis 2018 par Veolia en Pologne pour répondre à des objectifs commerciaux en forte croissance. Le projet s'est initialement concentré sur la transformation de la fonction commerciale au delà de l'activité historique des réseaux de chaleur, puis a rapidement identifié des changements à opérer plus globalement au niveau de l'organisation, des processus et du management. Les actions déployées ont été nombreuses : un nouveau modèle pour l'activité déchets, une redéfinition du rôle du marketing, une procédure d'approbation des projets commerciaux simplifiée, la mise en place d'un CRM commun (outil de gestion de la relation client), la standardisation des processus de vente... Un audit, mené auprès de 152 collaborateurs, représentatifs de toutes les sociétés et des activités commerciales du Groupe en Pologne, a permis de déterminer les ressources existantes et de faire émerger les compétences commerciales à renforcer. Outre le constat d'une plus forte collaboration entre les équipes, l'année 2018 a marqué un record en termes de contrats signés.

POLOGNE

sabine.dujacquier@veolia.com



Des collaborateurs sponsors du changement pour accompagner la stratégie

Un groupe de sponsors du changement a été mis en place au sein de l'activité Eau France pour accompagner les équipes dans la transformation de l'entreprise et faciliter le changement de culture, notamment du management. L'initiative des sponsors du changement a pour ambition de répondre aux axes stratégiques du projet Osons 20/20 : se remettre dans une dynamique de relance et de conquête commerciale, être rentable et créer de la valeur, moderniser et digitaliser, penser et agir “glocal” et mieux travailler ensemble. L'innovation, l'énergie, l'envie et le sentiment d'appartenance au Groupe sont les maîtres-mots de cette dynamique. Ces sponsors ont pour rôle d'inspirer et de motiver les collaborateurs, d'apporter des idées concrètes sur la manière de travailler et de les mettre en œuvre sur le terrain. Le réseau national, composé d'une quarantaine de sponsors issus de toutes les filières, se réunit régulièrement pour suivre le plan d'action défini par la direction générale et le comité exécutif. L'organisation est renforcée par des réseaux locaux de sponsors, qui se mettent actuellement en place. De quoi impulser une dynamique sur tout le territoire.

FRANCE

catherine.lasserre@veolia.com



Un programme qui vise tout simplement l'excellence commerciale



100 jours : le pari d'une intégration réussie

Cent jours, c'est le temps qu'il a fallu à Veolia Inde et Detox India pour réaliser le processus de rapprochement de leurs entités. La liste des actions menées est longue : fusion des organigrammes, regroupement des effectifs et mise en cohérence des politiques internes ; visites de sites ; échanges entre les équipes et les dirigeants ; présentation du système d'évaluation ECHOS (Evaluation Collective des Hommes et des Structures) pour identifier les talents et planifier les évolutions de carrière ; cartographie et homogénéisation des bases de données ; partage des valeurs et de la culture d'entreprise... Autant d'objectifs fixés par une feuille de route exigeante des ressources humaines de Veolia Inde pour accueillir et intégrer les nouveaux collaborateurs issus de l'acquisition de Detox India. Le défi était de taille : respecter cette feuille de route dans un délai de cent jours sans perturber l'organisation et les opérations en cours.

En 2017, Veolia Amérique du Nord a mis au point Commercial Excellence, une formation dont l'objectif est de standardiser les méthodes de vente pour les équipes et d'instaurer une culture commerciale basée sur le One Veolia. Organisé avec le soutien des ressources humaines, ce programme comprend dix modules de compétences liées à la vente consultative, à la négociation commerciale et à la planification stratégique. Il intègre aussi des séquences dédiées aux techniques de ventes croisées pour former les commerciaux à proposer aux clients des offres issues des différentes activités du Groupe. Parallèlement, le système d'attribution des primes (prospects, ventes croisées, renouvellement de contrats, volume...) a été revu en cohérence avec les acquis de cette formation. Deux ans après son lancement, la formation est déployée aux États-Unis et au Canada.



ÉTATS-UNIS

augie.schulke@veolia.com



INDE

anyuta.dhir@veolia.com
banani.dutta@veolia.com



Initiatives RH



7 primées

Récompensés en juin 2019, les lauréats (1 prix dans chacune des 4 catégories et 3 prix spéciaux) ont été sélectionnés par un jury interne composé de membres issus de directions fonctionnelles et opérationnelles et de représentants de la direction des ressources humaines.

49 présélectionnées

Ces initiatives ont été choisies par 4 comités de présélection, un pour chacune des 4 catégories avant la sélection du jury final. Celles-ci sont présentées dans cette brochure.

310 collectées

Depuis la création de la campagne des Initiatives RH, les initiatives collectées sont de mieux en mieux présentées et documentées, ce qui permet d'apprécier la qualité des projets à leur juste valeur.



EAU



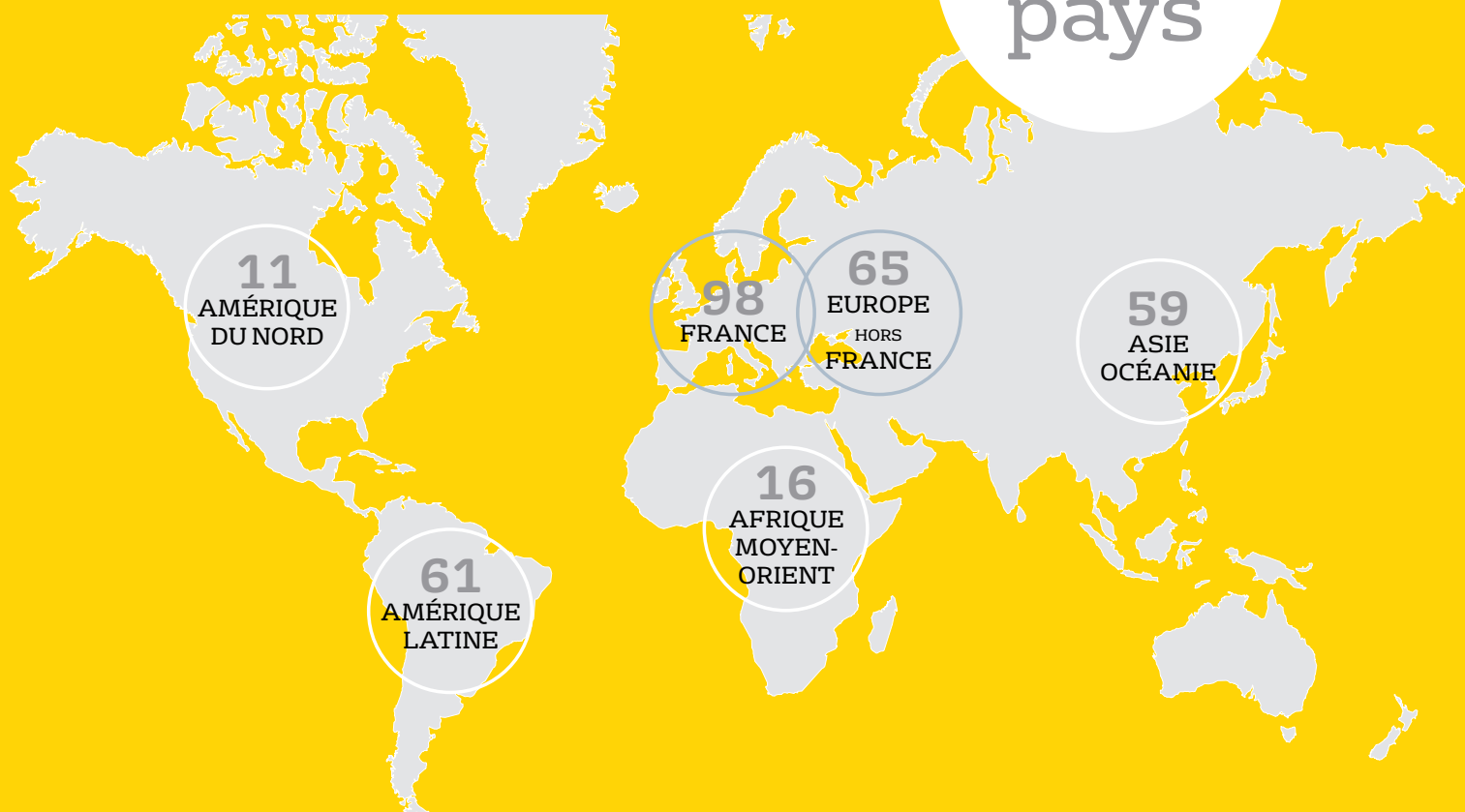
DÉCHETS



ÉNERGIE

Nombre d'initiatives par zone géographique


51
pays



4 CATÉGORIES



Prévention, santé et sécurité - Performance opérationnelle et développement - Développement des compétences et des talents - Responsabilité sociale, diversités et cohésion



DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS



Développer et renforcer les compétences, accompagner les parcours des salariés au cours de leur carrière tout en prenant en compte tous les talents sont essentiels pour préparer le Veolia de demain. Les initiatives dans ce domaine ne manquent pas d'inventivité et de pragmatisme et couvrent aussi bien la formation, le coaching, le mentorat que l'employabilité, le recrutement et l'accompagnement du management.

SOMMAIRE

- 30 Lauréat**
Chine
 Le Programme *100-Talents* : faire rimer recherche et développement des talents
- 32 S'inspirer et partager**
France
 Valider les acquis de l'expérience en pariant sur le collectif
France
 Accéder au statut cadre pour les agents de maîtrise de RVD
Chine
 Soutenir la promotion de techniciennes de laboratoire grâce à la formation
Argentine
 Aula Austral, l'école de Veolia Argentine qui forme ses techniciens
France
 Renforcer l'employabilité des ouvriers de la filière déchets
- 34 Simple et efficace**
France
 MBTI collectif : conjuguer le potentiel de l'individu avec celui du collectif
France
 Un entretien pour comprendre le départ d'un collaborateur
Chine
 Des ateliers de discussion pour faciliter la transmission de savoirs
Europe du Nord
 Un parcours d'intégration personnalisé et digitalisé pour les nouveaux arrivants
- 35 À la loupe**
France
 Le Campus Veolia, un acteur de la mobilité au plus près des besoins du territoire
- 35 #digital-RH**
Émirats arabes unis
 LinkedIn Learning, pour un parcours d'apprentissage numérique personnalisé
- 36 S'inspirer et partager**
Chine
 Accompagner le management par un mentorat seniors-juniors
- 37 Royaume-Uni**
 Un module d'apprentissage de GRH en ligne pour les managers
Bulgarie
 Renforcer le leadership des hauts potentiels
France
 Avec *Mon DIAG* les managers sont acteurs de leur parcours professionnel
- 38 Prix spécial du jury**
États-Unis
 Avec WIL, le leadership se conjugue au féminin
- 39 Coup double**
Colombie
 Compétences + cohésion
France
 Cohésion + compétences

➤ Développement des compétences et des talents

(LAURÉAT) CHINE

LE PROGRAMME 100-TALENTS : FAIRE RIMER RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DES TALENTS



En Chine, Changzhou CGE Water mise sur ses talents pour faire avancer la recherche et le développement. Avec son programme 100-Talents, l'entreprise embarque ses employés dans son processus d'innovation.

Comment instaurer une culture du talent dans l'entreprise ? Comment progresser et innover dans la technologie ? Comment inciter les collaborateurs à développer leurs compétences ? Comment attirer de nouveaux talents ? C'est pour répondre à ces problématiques que Changzhou CGE Water a mis en place en 2018 le programme 100-Talents, qui offre aux collaborateurs la possibilité de soumettre des programmes de recherche à l'entreprise. A l'issue d'une étape de présélection, les équipes candidates présentent leur projet devant un jury d'experts. Les projets retenus sont ensuite financés par le département Recherche et Développement pour leur déploiement.

Accessible sur la base du volontariat, ce programme a suscité l'adhésion immédiate des salariés. Il compte à ce jour 115 participants et 26 projets de recherche dans le domaine technologique, qui couvrent des sujets aussi divers que la préservation de l'énergie, la qualité de l'eau et la planification du réseau.

Si cette initiative a permis à l'entreprise de progresser en matière de dépôts de brevets et de propriété intellectuelle, elle s'avère aussi un formidable incubateur d'idées, qui contribue au renforcement des compétences et à l'attraction de nouveaux talents au sein de Changzhou CGE Water.

.....
larry.xiao@veolia.com



Idée

déclinable



Un projet unique aux bénéfices multiples :

avancées concrètes dans le domaine technologique, développement des compétences, attraction de nouveaux talents et cohésion interne renforcée.



« J'ai été

très heureuse
d'apprendre la mise
en place du programme
100-Talents ; avec
mes collègues, nous avons
immédiatement décidé
de proposer un projet.
C'est un super
challenge qui bénéficie
au développement
de la société. Il crée
une émulation positive
et nous tire vers le haut ! ”

Xiaozheng Zhao

Membre d'une équipe de
recherche technique

3 Questions à...



Larry Xiao

Directeur général de Changzhou
CGE Water

Comment les projets du programme 100-Talents sont-ils sélectionnés ?

Nous identifions, dans un premier temps, les dossiers éligibles au programme. Puis les équipes de recherche présentent au jury leur projet : contexte, objectifs, méthode, mise en œuvre et résultats attendus. Le jury est constitué d'experts de l'entreprise et de l'industrie de l'eau, ce qui illustre aussi la portée que nous souhaitons donner à ce programme.

Que se passe-t-il pour les projets retenus ?

Les équipes de recherche entrent dans une phase de concrétisation de leur projet : fixation des objectifs de travail et des résultats escomptés, consolidation des méthodes de recherche, définition des responsabilités des membres de l'équipe... Les collaborateurs concernés suivent une formation pour réussir au mieux leur programme. Les premiers résultats sont attendus au bout de deux ans.

Comment les salariés perçoivent-ils cette initiative ?

Les retours sont très positifs. Depuis le lancement de ce projet, l'envie d'apprendre et la cohésion se sont renforcées. C'est un véritable esprit d'équipe qui s'est installé.

➤ Développement des compétences et des talents

S'INSPIRER ET PARTAGER

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE CHACUN

Former les salariés tout au long de leur vie dans l'entreprise a toujours été un axe clé de la politique RH du Groupe. Qu'il s'agisse de valoriser les acquis, de renforcer l'employabilité ou d'aider à l'obtention d'un diplôme, nombreux sont les dispositifs pour accompagner les collaborateurs dans leur parcours professionnel.

Valider les acquis de l'expérience en pariant sur le collectif



La validation des acquis de l'expérience (VAE) est souvent une démarche longue et fastidieuse pour les salariés. C'est pourquoi Veolia Eau France - Centre Est et le Campus Rhin Rhône Méditerranée ont mis en place un dispositif d'accompagnement collectif pour les salariés souhaitant faire reconnaître leur expérience professionnelle et obtenir un diplôme par la VAE. Cet accompagnement se présente sous la forme de réunions d'information, d'entretiens de motivation avec les ressources humaines et d'ateliers animés par le Campus. Pariant sur l'effet de groupe, la dynamique collective est la clé du succès d'un dispositif qui s'adresse à tous, quel que soit le diplôme visé, du CAP au bac+5. Objectif pour les quinze premiers salariés concernés : les préparer à un entretien final en 2020 devant le jury qui validera leur diplôme.

FRANCE



jean-marc.raymond@veolia.com

Accéder au statut cadre pour les agents de maîtrise de RVD

RVD Ile-de-France a mis en place un dispositif pour aider les agents de maîtrise à accéder à un statut de cadre et répondre à leurs besoins d'évolution professionnelle. Lancée en 2017, l'initiative répond à plusieurs objectifs : valoriser les demandes de passage à un statut cadre, reconnaître le potentiel et les aptitudes des postulants, les préparer à une éventuelle mobilité géographique et, enfin, accompagner leur évolution vers un poste à plus forte responsabilité. Les candidats éligibles doivent travailler sur une problématique de leur environnement de travail tout en étant accompagnés par le Campus Veolia. A ce jour, la démarche a bénéficié à 28 collaborateurs. Un déploiement similaire est prévu pour les ouvriers souhaitant accéder au statut d'agent de maîtrise.

FRANCE



christine.rimbert@veolia.com





Soutenir la promotion de techniciennes de laboratoire grâce à la formation

Les ressources humaines de Veolia en Chine ont mis en place, avec le concours actif d'ingénieurs chimistes, un programme de

formation conçu pour accompagner des techniciennes de laboratoire vers des postes dans le secteur du traitement de l'eau. Destiné à combler un écart entre leurs connaissances et leurs compétences et celles requises pour le poste visé, ce programme a alterné, sur une période de quatorze mois, acquisition de connaissances théoriques et formations en présentiel et en ligne. Chaque étape d'acquisition de savoirs a été soumise à un examen pour valider l'aptitude des salariées à occuper leur futur poste. Une réussite à 100 % puisque les techniciennes de laboratoire ont toutes obtenu leur certificat de qualification et ont été, comme prévu, promues à des postes dans le secteur du traitement de l'eau. Initialement dédié à un groupe de sept opératrices, le programme sera à terme étendu à davantage de femmes.

CHINE

xiaofeng.zhang@veolia.com



Aula Austral, l'école de Veolia Argentine qui forme ses techniciens



Face aux difficultés de recruter des techniciens compétents sur le marché du travail, les équipes de Veolia Energie en Argentine ont tout simplement créé leur propre école *Aula Austral*, qui a ouvert ses portes en 2019. L'idée leur est venue en visitant l'un des centres de formation du Groupe, le Campus de Veolia à Lyon, qui les a par la suite accompagnées pour concrétiser ce projet. En plus de former des techniciens en poste, l'école propose

des programmes sur-mesure adaptés aux besoins de l'entreprise. Les élèves suivent des cours théoriques et pratiques grâce à des simulateurs qui recréent les conditions réelles de travail. Si de jeunes techniciens ont entrepris une partie des travaux électriques de l'école, les cours sont assurés par les managers les plus expérimentés. *Aula Austral* a tout d'un projet fait maison.

ARGENTINE

sandra.cortese@veolia.com



Renforcer l'employabilité des ouvriers de la filière déchets



Pour répondre à l'enjeu d'employabilité dans un contexte de forte évolution des métiers du déchet, Orvade, filiale de RVD, propose depuis 2017 un cursus de formation - CléA - aux salariés intervenant dans les activités de tri et d'incinération. D'une durée de neuf mois et s'adressant aux salariés peu qualifiés, la formation vise à consolider l'acquisition des savoirs fondamentaux. Sept domaines sont enseignés : la maîtrise du français, l'utilisation des règles de base de calcul et du raisonnement mathématique, l'utilisation des techniques de l'information et de la communication numérique, l'aptitude à travailler dans le cadre de règles définies d'un travail en équipe, l'aptitude à travailler en autonomie, la capacité à apprendre tout au long de la vie, la maîtrise des gestes et postures, et le respect des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires. Et pour aller plus loin, un certificat CléA numérique, plus accessible et plus facile à déployer, est en cours de réflexion.

FRANCE

sylvie.keib@veolia.com
muriel.drouin@veolia.com



➤ Développement des compétences et des talents

(SIMPLE ET EFFICACE)

MBTI COLLECTIF : CONJUGUER LE POTENTIEL DE L'INDIVIDU AVEC CELUI DU COLLECTIF



Le Campus Veolia Seine et Nord propose depuis 2017 une prestation MBTI* collectif, un indicateur de personnalité qui permet de développer le potentiel de l'individu, celui du collectif et de stimuler la communication et le travail en équipe en tenant compte des différences de personnalités. Mis en œuvre au siège de Veolia, dans certains pays et certaines entités, ainsi que dans le cadre de programmes comme celui de *Women in Leadership*, cet outil de développement sera étendu encore plus largement.

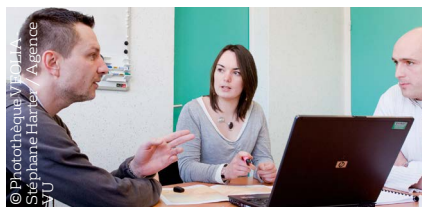
FRANCE

estelle.lucas@veolia.com

*Myers Briggs Type Indicator

UN ENTRETIEN POUR COMPRENDRE LE DÉPART D'UN COLLABORATEUR

Afin de mieux saisir les raisons qui motivent un collaborateur à quitter l'entreprise, les ressources humaines de SEDE Environnement ont décidé en 2017 d'organiser des entretiens de sortie. Lors de cet échange articulé autour d'un questionnaire préalablement rempli, le collaborateur est invité à évoquer les points positifs et négatifs de son parcours dans l'entreprise. Ce type d'entretiens a permis d'anticiper certains départs et de mieux identifier les besoins des postes à remplacer. Et en un an, le turnover est passé de 13% à 9%.



FRANCE

ludiwine.petit@sede.fr

DES ATELIERS DE DISCUSSION POUR FACILITER LA TRANSMISSION DE SAVOIRS



Pour intégrer des nouveaux salariés, les ressources humaines de Veolia Energie en Chine ont eu l'idée de proposer des ateliers de discussions inter-services pour faciliter la transmission de savoirs des salariés expérimentés vers les nouveaux arrivants. Au programme : des rencontres instructives entre les équipes de laboratoire, des achats, ou encore celles de terrain !

CHINE

zhen.su@veolia.com

UN PARCOURS D'INTÉGRATION PERSONNALISÉ ET DIGITALISÉ POUR LES NOUVEAUX ARRIVANTS



Sur la base du constat que 20% des nouveaux employés quittent leur emploi en moins d'un an en raison d'une mauvaise intégration, Veolia Europe du Nord a mis en place *Veolia Journey*, un parcours d'intégration digital automatisé pour les nouveaux arrivants. D'une durée de cinq mois, le dispositif se présente sous la forme d'e-mails envoyés au nouvel embauché et à son manager. La rédaction des messages est personnalisée par les équipes RH grâce à un outil qui génère les envois à une date précise. Près d'une centaine de parcours ont été activés depuis le lancement en 2018.

EUROPE DU NORD

cecilia.jansson@veolia.com



LE CAMPUS VEOLIA, UN ACTEUR DE LA MOBILITÉ AU PLUS PRÈS DES BESOINS DU TERRITOIRE

L'Olympique lyonnais, Pôle Emploi et le Campus Veolia se sont associés pour créer ODAS, un outil digital d'accompagnement des mobilités professionnelles, du recrutement à la sortie de l'entreprise.

COMPÉTENCES

En croisant les compétences disponibles sur le territoire et les besoins des entreprises, et en prenant en compte les déterminants de la mobilité, du transport et du logement, ODAS joue sur la performance économique et sociale des territoires.



ÉGALITE DES CHANCES

En veillant à valoriser uniquement les compétences, l'outil propose des candidatures avec des parcours et des profils inhabituels. Il capitalise sur les capacités objectives des candidats en dissimulant les marqueurs habituels de la discrimination.

OUTILS

La démarche s'articule autour de trois réalisations : un Langage de capacités, outil d'expression des besoins, des ressources existantes et des perspectives de l'emploi ; un logiciel de description des aptitudes, qui permet de croiser les besoins avec les compétences des candidats ; un outil de visualisation territoriale de type *Smart City*.

FRANCE

fanny.beker@veolia.com



#DIGITAL-RH

LINKEDIN LEARNING, POUR UN PARCOURS D'APPRENTISSAGE NUMÉRIQUE PERSONNALISÉ

Enova, filiale énergie de Veolia au Moyen-Orient, s'est associée à LinkedIn Learning pour mettre en place des modules de micro-apprentissage qui s'adaptent aux besoins des salariés.



A la suite d'une étude interne selon laquelle 50 % des salariés se formeraient davantage et mieux s'ils apprenaient à leur rythme, le service Développement et Talents d'Enova pro-

pose désormais des modules de *micro-learning* en ligne (apprentissage rapide) dont la durée varie de quelques secondes à vingt minutes. Cette méthode basée sur les neurosciences prend en compte le rythme et les besoins de chaque individu. Accessible à tout moment, l'offre d'apprentissage est très vaste et les sujets couvrent aussi bien la tech-

nique que les savoirs comportementaux. Par cette initiative, Enova aligne sa stratégie de gestion des talents sur les tendances actuelles du marché et prépare ses collaborateurs aux modes d'apprentissage de demain.

ÉMIRATS ARABES UNIS

bachir.barakat@enova-me.com



➤ Développement des compétences et des talents

S'INSPIRER ET PARTAGER

DES DISPOSITIFS POUR LES MANAGERS

Le management est un exercice délicat qui demande à la fois une expertise métier, une capacité à gérer des équipes et des qualités de leadership. Une équation à laquelle les RH tentent de répondre par des dispositifs spécifiques.



Accompagner le management par un mentorat seniors-juniors

Le Campus Veolia en Chine propose depuis 2016 *V-Nurturing*, un programme de mentorat qui met en lien des managers seniors et des managers juniors pour aider les mentorés juniors à être plus à l'aise dans la prise de leurs nouvelles fonctions. Une fois les bénéficiaires du programme sélectionnés, mentors seniors et mentorés juniors se rencontrent au moins trois fois en l'espace de trois mois. Ils gèrent leurs rendez-vous et leurs échanges via une plateforme en ligne du Campus. Organisé dans la continuité d'une formation interne, ce dispositif est bénéfique à plus d'un titre : il offre un accompagnement individuel et un apprentissage renforcé par rapport à une formation classique ; il contribue à instaurer une culture de formation continue par le mentorat ; il permet d'identifier de futurs leaders et de retenir les talents. A ce jour, cinquante mentorés ont pu bénéficier de l'accompagnement de trente mentors.

CHINE

malongna.chein@veolia.com



POUR ALLER PLUS LOIN !



La démarche 360° permet de confronter la perception qu'une personne a d'elle-même avec celle de son entourage professionnel : son manager, ses pairs, ses collaborateurs. Appliqué à un manager, cette méthode met en exergue ses compétences en matière de management, y compris celles à développer, et l'aide à prendre du recul par rapport à sa mission. A titre d'exemple, plus de 25 personnes sont formées à la démarche 360° dans le cadre des restitutions du programme Excellence*.

*Programme de développement des talents du Groupe

Un module d'apprentissage de GRH* en ligne pour les managers



La méconnaissance des processus de gestion du personnel comporte certains risques (coûts liés à des litiges ou risque de réputation). Aussi Veolia au Royaume-Uni a décidé de proposer à l'ensemble de ses managers un module d'apprentissage pour les accompagner dans la gestion quotidienne de leurs équipes. Associant e-learning et modules en présentiel, le programme *People Management Upskilling* apporte des réponses aux questions les plus courantes dans le domaine RH : "Comment mener un entretien annuel ?", "Comment intervenir auprès d'un salarié en cas de procédure disciplinaire ?" ou encore "Comment recruter sans discriminer ?" L'initiative est un succès puisque 1820 managers ont déjà suivi cette formation.

*Gestion des ressources humaines

ROYAUME-UNI

bethan.whittaker@veolia.com



Renforcer le leadership des hauts potentiels

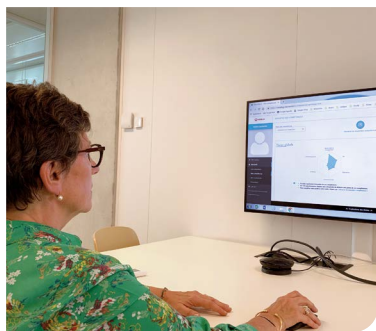
Face à la difficulté d'attirer des personnels très qualifiés, Sofiyska Voda, en Bulgarie, a élaboré le programme *Talents*, qui vise à identifier les hauts potentiels dans l'entreprise et à les préparer à accéder à des postes



clés de management. L'accompagnement se fait au sein d'un centre d'évaluation et de développement, dont le rôle est de mesurer, dans un premier temps, les compétences des participants en matière de leadership et de management puis de concevoir, sur trois ans, un plan de développement individuel avec des formations spécifiques. Trois groupes de salariés sont concernés : les managers actuels à haut potentiel, les collaborateurs qui s'apprêtent à occuper des fonctions stratégiques et d'autres identifiés comme futurs managers ayant besoin de cet accompagnement pour se préparer à jouer un rôle important dans l'entreprise. Grâce à ce programme, dix talents ont d'ores et déjà été promus à des postes clés de management.

BULGARIE

tzpetkova@sofiyskavoda.bg



Avec Mon DIAG, les managers sont acteurs de leur parcours professionnel

Depuis 2018, les managers de l'activité Eau France peuvent évaluer eux-mêmes leurs compétences grâce à *Mon DIAG*, un outil intuitif d'autodiagnostic en ligne. L'une des finalités de cet outil est d'identifier et d'anticiper le type de compétences que l'entreprise doit développer ou acquérir dans les prochaines années pour lui permettre de définir des programmes de formation mieux ciblés et mieux adaptés à la réalité et aux besoins de chacun. *Mon DIAG* facilite aussi la mobilité grâce à une meilleure connaissance des profils et des compétences disponibles. Un groupe pilote de 341 managers l'a déjà testé ; ils se disent satisfaits de cet outil, qui leur permet d'être acteur de leur parcours professionnel.

FRANCE

nadine.santurette@veolia.com



➤ Développement des compétences et des talents

PRIX SPÉCIAL DU JURY



AVEC WIL, LE LEADERSHIP SE CONJUGUE AU FÉMININ

En 2014, Veolia aux États-Unis a mis en place le programme *Women in Leadership* pour répondre à l'enjeu de la féminisation du management. Le succès est tel qu'il est aujourd'hui déployé à l'échelle internationale.



Le programme *Women In Leadership* (WIL) est un dispositif de coaching qui vise à créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers et à leur apporter des clés pour accélérer le développement de leurs carrières. D'une durée de neuf mois, il s'articule autour de trois axes : la visibilité interne, le sens des affaires et l'efficacité personnelle. L'originalité du concept tient aussi à l'engagement des managers, qui bénéficient d'un accompagnement individuel.

Repéré dans la campagne des Initiatives RH 2017, le programme est aujourd'hui proposé dans de nombreux pays. Plus de 240 femmes et autant de managers ont déjà participé au programme WIL, cinquante femmes ont été promues chez Veolia Amérique du Nord et 29 % des postes de direction sont désormais occupés par des femmes au Royaume-Uni. Mais au-delà de ces résultats, WIL a aussi un effet positif sur les managers, qui reconnaissent mieux les bénéfices de la mixité et de l'égalité professionnelle.

Témoignage



Amandine Racle

Directrice de l'offre formation et de la coordination internationale

« Le programme *Women In Leadership* est une réponse à la question de la féminisation du management. Nous avons commencé à déployer en 2017 un programme pilote de WIL en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Cette étape a été concluante, avec un taux de satisfaction très élevé, ce qui nous a permis de confirmer l'approche. Et bonne nouvelle, l'Amérique latine et l'Australie viennent également d'adopter le programme. »



WIL m'a surtout permis d'identifier la valeur que je pouvais créer pour moi-même et pour Veolia. J'ai pu réfléchir à la prochaine étape dans ma carrière. D'ailleurs, peu de temps après avoir suivi ce programme, j'ai pu accéder à un poste à l'international. »

Laura Arias

Directrice de programme - direction innovation et marchés

ÉTATS-UNIS



augie.schulke@veolia.com (USA)

amandine.racle@veolia.com (corporate)

(COUP DOUBLE)

COMPÉTENCES + COHÉSIO



Les ressources humaines de Veolia en Colombie ont eu, il y a deux ans, l'idée insolite de proposer aux équipes du siège un challenge interne inspiré du célèbre Tour de France - le *Tour de Veolia* - pour casser les codes de l'apprentissage, stimuler le travail d'équipe et renforcer la cohésion interne. Durant un mois, six équipes multidisciplinaires se sont affrontées sur sept étapes thématiques (sécurité, communication, stratégie, ressources humaines, technique, technologies...) Outre des défis à relever, chaque étape offrait des récompenses (maillots de couleur) à l'image de la course cycliste française. Le succès a été tel que Veolia Colombie envisage de le déployer sur tout le territoire.

COLOMBIE

alejandra.mancera@veolia.com



COHÉSIO + COMPÉTENCES



Concilier le besoin de compétences dans le domaine informatique et faciliter le recrutement de personnes en situation de handicap, c'est une équation que Somei, filiale informatique de la Société des Eaux de Marseille, a pu résoudre en rejoignant HUGo (Handy-You-Go), un réseau qui regroupe treize autres entreprises du tissu économique marseillais spécialisées dans les nouvelles technologies. Ce réseau a conçu une formation d'ingénieur en informatique - en alternance entre l'entreprise et une grande école d'ingénieur - destinée aux personnes en situation de handicap. La Somei a pu rapidement accueillir pour une durée de 24 mois son premier alternant, un élève ingénieur en Master II Génie informatique en reconversion professionnelle. Cette initiative montre que les nouvelles technologies offrent une diversité de métiers où le handicap pourrait être mieux pris en compte.

FRANCE

catherine.lagarde@eauxdemarseille.fr



RESPONSABILITÉ SOCIALE, DIVERSITÉS ET COHÉSION



Nombreuses sont les initiatives de Veolia à travers le monde qui relèvent de la responsabilité sociale, de la diversité et de la cohésion. Qu'il s'agisse de favoriser l'équité sociale, de lutter contre toute forme de discrimination ou d'encourager les actions de solidarité, ces initiatives incarnent une part de notre raison d'être. Elles sont utiles au développement de la société dans son ensemble en même temps qu'elles sont porteuses de sens pour les salariés.

SOMMAIRE

42 Lauréat

Colombie

Concilier intégration sociale et préservation de l'environnement

44 Simple et efficace

Chine

Une journée ethnique à l'usine pour célébrer la diversité

Colombie

Un concours "vert" pour sensibiliser les salariés à l'environnement

Japon

Apprentissage et détente au menu !

République tchèque

Les salariés offrent une deuxième vie à leurs vêtements

45 À la loupe

France

Prévenir les agissements sexistes au sein de RVD

45 #digital-RH

Royaume-Uni

Une application mobile pour féliciter les salariés en un simple clic

46 S'inspirer et partager

France

Un club pour concrétiser les projets RSE des salariés

Colombie

Mapa Humano, un projet qui ne laisse personne de côté

Émirats arabes unis

Un programme RSE ambitieux pour servir la communauté

Mexique

Agir au cœur des territoires pour faciliter l'insertion

Équateur

Un fonds solidaire pour aider les salariés en difficulté

48 Prix spécial du jury

France

Accueillir et intégrer des populations réfugiées

(LAURÉAT) COLOMBIE

CONCILIER INTÉGRATION SOCIALE ET PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT



En 2018, les équipes de Veolia à Carthagène, en Colombie, ont créé les « Observateurs de l'Environnement », un poste de travail qui s'adresse à des salariés souffrant de problèmes de santé et qui ne sont plus aptes à exercer leurs fonctions.

Comment permettre à des collaborateurs de conserver une activité professionnelle, de rester en lien avec l'entreprise et de s'y sentir utiles et ce, en dépit de problèmes de santé ? Une problématique humaine à laquelle Veolia Colombie a souhaité répondre en créant les observateurs de l'environnement, dont la mission est d'entretenir et d'embellir les points de collecte des déchets, nettoyer les espaces verts et empêcher les décharges sauvages.

Une fois identifiés par les ressources humaines, les collaborateurs présentant des problèmes de santé font un bilan médical complet avant d'être formés au nouveau métier d'observateur

de l'environnement. Les salariés sont accompagnés pour travailler au contact des habitants, lesquels sont sensibilisés par les équipes de Veolia aux bonnes pratiques d'évacuation des déchets.

Un projet gagnant-gagnant car, en plus d'offrir une possibilité de reconversion aux collaborateurs malades, cette initiative bénéficie directement à la population locale. En effet, les habitants se déclarent satisfaits de l'entretien des points de collecte et notent un impact positif sur la salubrité de leur quartier.

Depuis l'instauration de cette pratique, sept agents ont pu accéder à un poste d'observateur de l'environnement. Ces salariés disent,

par ailleurs, mieux accepter leurs traitements médicaux grâce à la sensation d'être à nouveau utiles pour l'entreprise... et pour la société.

.....
sindy-paola.perez@veolia.com



« Le rôle des observateurs de l'environnement est important auprès de la communauté car il permet de sensibiliser les habitants sur la nécessité de préserver leur cadre de vie. »



Idée

déclinable

Concilier les dimensions sociales et environnementales

d'un projet en facilitant l'intégration de salariés en difficulté et en préservant les ressources.

3 Questions à...



Sindy-Paola Perez Nieto

Responsable Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE)

Comment est venue l'idée des observateurs de l'environnement ?

L'idée est venue de nos collaborateurs eux-mêmes ! Malgré leurs soucis de santé, ils avaient envie de travailler pour rester actifs et se sentir utiles envers l'entreprise mais aussi envers la population.

Comment ces salariés volontaires sont-ils suivis d'un point de vue médical ?

Nous assurons un suivi médical rigoureux. En plus du bilan médical initial, qui nous permet de valider l'aptitude de nos salariés à devenir observateurs de l'environnement, nous renouvelons ce bilan tous les six mois et nous le comparons aux précédents.

Quelles sont les prochaines étapes de ce projet ?

Nous croyons beaucoup en l'économie circulaire. Nous allons donc ouvrir les points de collecte aux déchets recyclables, qui seront exploités directement par Veolia à Carthagène. Et les déchets organiques seront réutilisés pour l'embellissement des espaces verts.

➤ Responsabilité sociale, diversités et cohésion

(SIMPLE ET EFFICACE)

UNE JOURNÉE ETHNIQUE À L'USINE POUR CÉLÉBRER LA DIVERSITÉ



20 % des effectifs de l'usine de recyclage de Hangzhou représentent à eux seuls onze minorités ethniques différentes, provenant pour la plupart de contrées montagneuses reculées. Pour limiter un turnover important et renforcer la cohésion, la direction a organisé un *Ethnic Day* dans l'usine lors duquel les équipes ont partagé des plats régionaux et ont revêtu des tenues traditionnelles. Une journée immortalisée par de nombreux dessins.

CHINE

fang.dong@veolia.com



APPRENTISSAGE ET DÉTENTE AU MENU !



Lunch&Learn, c'est le concept développé par Veolia Japon pour renforcer la culture de l'apprentissage. Les salariés déjeunent ensemble tout en apprenant. Après une première rencontre en 2019 sur le

thème « Créer une atmosphère de travail juste dans un environnement mixte », l'initiative sera étendue au niveau national.

JAPON

hiroyuki.uchida@veolia.com



UN CONCOURS "VERT" POUR SENSIBILISER LES SALARIÉS À L'ENVIRONNEMENT



Veolia Aguas de Monteria organise depuis 2015 *Feria Verde*, un concours "vert" à destination de ses salariés. A cette occasion, les employés confectionnent des objets avec des matériaux réutilisables qu'ils exposent au public et à un jury de collaborateurs. Cette initiative est l'occasion de saluer leurs efforts en matière environnementale et de transformer des déchets en objets de la vie courante. Les meilleures créations sont récompensées selon trois critères : innovation, fonctionnalité et impact sur l'environnement.

COLOMBIE

marcela-isabel.banda@veolia.com



LES SALARIÉS OFFRENT UNE DEUXIÈME VIE À LEURS VÊTEMENTS



Chaque printemps, la fondation de Veolia en République tchèque organise une collecte de vêtements auprès de ses

salariés. Une fois triés, les vêtements sont vendus au profit d'une association caritative pour financer la réinsertion de personnes défavorisées. Les vêtements restants sont tout simplement recyclés en objets de la vie courante dans des ateliers protégés. Une initiative qui met l'économie circulaire à l'honneur.

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

vendula.valentova@veolia.com



PRÉVENIR LES AGISSEMENTS SEXISTES AU SEIN DE RVD

RVD en France a décidé d'agir sur les manifestations du sexisme au travail pour lutter contre une forme de harcèlement dont les contours sont parfois flous.

APPROCHE GLOBALE

Une enquête menée en 2016 auprès des salariés de Veolia en France sur les relations professionnelles entre les hommes et les femmes a révélé qu'au sein de RVD, 30 % des collaboratrices et 4 % des collaborateurs se disent victimes de sexisme.

La réponse choisie par la direction et les ressources humaines fait appel à une approche globale, qui s'adresse aussi bien aux femmes qu'aux hommes.



PLAN D'ACTIONS NATIONAL

A l'issue des résultats de l'enquête, une lettre d'engagement de la direction a été adressée à l'ensemble des collaborateurs. Un groupe de travail (référents diversité et ressources humaines) a coordonné la mise en place d'outils de communication (production d'un cahier des bonnes pratiques managériales), d'outils de sensibilisation (campagne d'affichage sur les comportements sexistes) et d'un programme de formation (« Aborder en confiance les relations de travail entre hommes et femmes »).

OBJECTIF CLAIR

L'objectif est de faire prendre conscience des stéréotypes à l'origine des manifestations sexistes et de sanctionner ces agissements pour qu'ils ne se reproduisent pas. La démarche donne également des repères aux managers sur la manière d'agir face à ce type de situations et sur l'importance de prendre en compte l'ensemble des paramètres.

FRANCE

valerie.guinet@veolia.com

#DIGITAL-RH

UNE APPLICATION MOBILE POUR FÉLICITER LES SALARIÉS EN UN SIMPLE CLIC

Veolia au Royaume-Uni a conçu VERA (Veolia Employee Recognition Application), un outil qui permet de remercier en ligne les efforts des collaborateurs.



L'équipe Talents est à l'origine de VERA. L'idée lui est venue pour complimenter les salariés qui dépassent le simple cadre de leurs missions ou qui, spontanément, viennent en

aide à un collègue. Les utilisateurs disposent sur VERA d'une palette d'emojis de pouces levés pour féliciter en un simple clic leurs collègues, auxquels ils peuvent également adresser des commentaires. L'équipe projet a mené une campagne de communication interne pour faire connaître l'application et maximiser l'adhésion à l'outil. Lancée en 2018, VERA est acces-

sible à tous les collaborateurs mais aussi aux clients et fournisseurs. Dès la première année, 50 % des employés l'ont téléchargée. Preuve que le concept a rapidement fait mouche et mériterait aussi un emoji.

ROYAUME-UNI

beverley.eagle@veolia.com

S'INSPIRER ET PARTAGER

UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE POUR UNE RSE AMBITIEUSE

La nature des activités du Groupe le place comme un acteur important en matière de responsabilité sociale et environnementale au sein des géographies où il est implanté. En attestent les nombreuses initiatives des différentes entités à travers le monde tant au bénéfice des territoires que des salariés.



Un club pour concrétiser les projets RSE des salariés

L'idée de créer un club RSE local est venue en 2016 de la direction de Eau France Méditerranée et d'un groupe de salariés. Sa vocation ? Accompagner tout collaborateur qui souhaite concrétiser un projet à dimension sociale, sociétale ou environnementale dans la région. Le club est animé à l'échelle du territoire et est administré par des salariés qui composent le comité de pilotage. Tous les champs de la RSE sont couverts, tels que la protection de l'environnement et de la biodiversité, le handicap, le bien-être, la sécurité ou encore la lutte contre l'exclusion. Parmi les initiatives proposées, l'organisation de compétitions de handigolf, qui donnent lieu à des rencontres avec des golfeurs en situation de handicap, ou encore des actions de sensibilisation de salariés sur les enjeux liés à l'eau auprès de collégiens. À ce jour, près de 90 % des projets présentés ont été approuvés et déployés. Un livret est également édité tous les deux ans pour mettre à l'honneur toutes ces initiatives.

FRANCE

celine.tortora@veolia.com



Mapa Humano, un projet qui ne laisse personne de côté

S'assurer que les salariés vivent dans de bonnes conditions est important pour Veolia en Colombie. C'est pourquoi l'entreprise a mis en œuvre en 2014 *Mapa Humano*, un projet de "cartographie humaine" dont l'objectif est d'identifier les caractéristiques socio-économiques des salariés pour répondre à leurs besoins d'accéder aux services publics et à des biens de première nécessité. Avec le soutien de partenaires extérieurs, différentes possibilités sont offertes : assistance juridique gratuite, accords avec des magasins pour l'achat d'appareils électroménagers, aide au logement. Les salariés peuvent ainsi mieux se projeter dans l'avenir en conciliant projets personnels et professionnels. Une démarche gagnante-gagnante !

COLOMBIE

lina-marcela.toro@veolia.com



POUR ALLER PLUS LOIN

De la RSE à la raison d'être de Veolia

Par la nature de ses activités au cœur des territoires, Veolia est un acteur du progrès social, sociétal et environnemental et se donne pour mission de «Ressourcer le monde». Cette conviction, qui est la sienne depuis 160 ans, s'incarne dans la raison d'être du Groupe. Illustrant la manière dont chaque salarié s'implique et peut trouver un sens à son activité, la raison d'être enrichit les neuf engagements que le Groupe a formulés en 2015 et dont trois portent sur le développement des femmes et des hommes de Veolia. Ces engagements, suivis au plus haut niveau, mobilisent en permanence les équipes RH dans une perspective de progrès continu.

Un programme RSE ambitieux pour servir la population



Let's serve the Community Program! Ou comment inciter les collaborateurs à donner de leur temps pour servir la population locale... Voilà l'idée ambitieuse de la direction des ressources humaines de Moalajah aux Émirats arabes unis qui a souhaité encourager les actions des collaborateurs dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale. L'objectif initial a été de mener au moins une activité de type RSE par trimestre. Mis en œuvre en 2018, le programme a déjà donné lieu à différentes opérations caritatives (visite d'un hôpital pour enfants, collecte d'argent et de vêtements) et environnementales (plantation d'arbres, suppression des bouteilles et des gobelets en plastique au sein de l'entreprise, collecte de papier). Le bannissement du plastique a permis de réduire l'empreinte carbone de l'entreprise de 6,4% tandis que le nombre de bénévoles est en constante augmentation.

ÉMIRATS ARABES UNIS

abhuvansunder@moalajah.ae

Agir au cœur des territoires pour faciliter l'insertion

L'installation en 2018 de Veolia Mexique au cœur d'Atlampa, un quartier de Mexico réputé pour son taux élevé d'insécurité, est avant tout la marque d'une démarche sociale et solidaire. En s'implantant au cœur d'un territoire difficile, Veolia Mexique a souhaité concrétiser un projet d'accompagnement et d'intégration des habitants de ce quartier. Différentes animations leur ont été proposées tels que des ateliers sur les métiers de Veolia en vue de faciliter leur insertion professionnelle ou encore des échanges sur la sécurité dans le but d'améliorer leurs conditions de vie. Un concours de dessins a par ailleurs été l'occasion d'associer les enfants à ce programme. Cette relation de proximité a permis de recruter cinq habitants, d'améliorer la vie dans le quartier tout en entretenant des relations bienveillantes avec la communauté.



MEXIQUE

lizeth.quintanilla@veolia.com



Un fonds solidaire pour aider les salariés en difficulté

En 2018, la direction des ressources humaines de Veolia en Équateur a donné une nouvelle impulsion à un fonds de solidarité en faveur des collaborateurs. Créé en 2008, ce fonds était initialement alimenté par les contributions volontaires des salariés et activé selon un système de tirage au sort. Soucieuse d'assister ses salariés en cas de problèmes de santé, de logement, de frais funéraires ou d'urgence familiale, l'entreprise verse désormais un abondement mensuel d'un montant similaire à celui versé par les collaborateurs. Cette augmentation du fonds bénéficie en particulier aux collaborateurs vivant dans des conditions précaires et qui ont pu, grâce au soutien de collègues bénévoles, réaliser des travaux dans leur logement. Le processus d'activation du fonds a par ailleurs été renforcé avec un outil de "géoréférence" sociale, qui permet d'informer sur les conditions de vie des salariés et d'identifier ainsi les plus vulnérables. Depuis la création de ce dispositif, 495 subventions ont été attribuées.

ÉQUATEUR

mreyes@interagua.com.ec

PRIX SPÉCIAL DU JURY



ACCUEILLIR ET INTÉGRER DES POPULATIONS RÉFUGIÉES

Pour pallier des difficultés de recrutement, le Campus Sud-Ouest a mis en place en 2018 un projet d'intégration professionnelle de populations réfugiées par la voie de l'apprentissage.



Le projet, mené en collaboration avec la préfecture des Hautes-Pyrénées et l'association Atrium FJT, en partenariat avec la mission locale de Tarbes, a permis de recruter en contrat d'apprentissage trois personnes réfugiées. Afin de maximiser les chances d'obtenir leur CAP Constructeur de canalisations des travaux publics, chacune

a bénéficié d'un suivi de la part du Campus pour identifier les structures susceptibles de les accueillir, préparer leurs entretiens de recrutement et se perfectionner en français et en mathématiques. Objectif : les aider à décrocher leur CAP à l'horizon 2020... avec, pourquoi pas, la perspective de décrocher un contrat à durée indéterminée.

FRANCE

philippe.de-marcillac@veolia.com



Témoignage



Jean-Marc Pastor
Responsable formation
Eau France

« Nous nous sommes engagés dans ce projet pour répondre à un double objectif : pallier une difficulté de recrutement dans nos métiers d'exploitation et apporter, à notre échelle, une réponse aux difficultés d'intégration des populations réfugiées ».

« La dimension humaine est une caractéristique forte de cette initiative, qui en fait non seulement un projet à part mais surtout une aventure passionnante. »

Barbara Landouar
Responsable RH Eau France Sud-Ouest



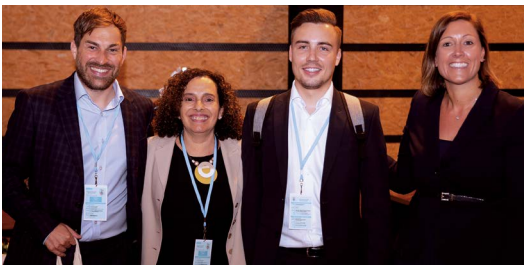
LORS DU CARREFOUR RH INTERNATIONAL, LES INITIATIVES PRÉSÉLECTIONNÉES AUSSI RÉCOMPENSÉES



Un grand merci
à toutes les équipes participantes
qui ont fait le succès
de cette campagne 2019



Crédit des photos : Laurent Sigwald



➤ Index des initiatives

A

Arabie saoudite

Une vidéo pour « Alerter aujourd'hui...
et être en vie demain » 13

Argentine

Aula Austral, l'école de Veolia Argentine qui forme
ses techniciens 33

Australie/Nouvelle-Zélande

12 règles de sécurité qui sauvent des vies 14

B

Bulgarie

Renforcer le leadership des hauts potentiels 37

C

Chine

Des bulletins de paie version numérique 22

Chine

Le Programme *100-Talents* : faire rimer recherche
et développement des talents 30

Chine

Soutenir la promotion de techniciennes
de laboratoire grâce à la formation 33

Chine

Des ateliers de discussion pour faciliter
la transmission de savoirs 34

Chine

Accompagner le management par un mentorat
seniors-juniors 36

Chine

Une journée ethnique à l'usine pour célébrer
la diversité 44

Colombie

Sécuriser les activités de nuit par des "cônes"
clignotants 10

Colombie

Se démarquer en apportant une expérience positive
aux clients 20

Colombie

Recenser des zones difficiles pour un meilleur
accès aux services 21

Colombie

Compétences + cohésion 39

Colombie

Concilier intégration sociale et préservation
de l'environnement 42

Colombie

Un concours "vert" pour sensibiliser les salariés
à l'environnement 44

Colombie

Mapa Humano, un projet qui ne laisse personne
de côté 46

E

Émirats arabes unis

Valoriser les victoires "Prévention" par un badge étoilé 10

Émirats arabes unis

Démarrage d'un nouveau contrat : les ressources
humaines au premier plan 21

Émirats arabes unis

LinkedIn Learning, pour un parcours d'apprentissage
numérique personnalisé 35

Émirats arabes unis

Un programme RSE ambitieux pour servir
la communauté 47

Équateur

Des « cônes » à gagner pour gagner en sécurité 12

Équateur

Un fonds solidaire pour aider les salariés en difficulté 47

États-Unis

RCM : une méthode efficace pour un programme
de formation ambitieux 18

États-Unis

Quand recruter rime avec intelligence artificielle 23

États-Unis

Un programme qui vise tout simplement
l'excellence commerciale 25

États-Unis

Avec WIL, le leadership se conjugue au féminin 38

Europe du Nord

Un parcours d'intégration personnalisé et digitalisé
pour les nouveaux arrivants 34

F

France - Campus Veolia

Accueillir et intégrer des populations réfugiées 48

France - Campus Veolia

MBTI collectif : conjuguer le potentiel de l'individu
avec celui du collectif 34

France - Campus Veolia	
Le Campus Veolia, un acteur de la mobilité au plus près des besoins du territoire.....	35
France - Campus Veolia et Eau France	
Valider les acquis de l'expérience en pariant sur le collectif.....	32
France - Eau France	
Des processus de réponses aux appels d'offres plus efficaces.....	21
France - Eau France	
Des collaborateurs sponsors du changement pour accompagner la stratégie.....	24
France - Eau France	
Avec <i>Mon DIAG</i> les managers sont acteurs de leur parcours professionnel.....	37
France - Eau France	
Un club pour concrétiser les projets RSE des salariés.....	46
France - RVD	
La démarche <i>VigiLANCE</i> pour réduire les accidents d'origine humaine.....	13
France - RVD	
Un "e-book" au service du management chez RVD.....	22
France - RVD	
Accéder au statut cadre pour les agents de maîtrise de RVD.....	32
France - RVD	
Renforcer l'employabilité des ouvriers de la filière déchets.....	33
France - RVD	
Prévenir les agissements sexistes au sein de RVD.....	45
France - SADE	
<i>VigiSade</i> : la vigilance qui se digitalise.....	11
France - SADE	
Un site Internet collaboratif qui facilite les opérations terrain de la SADE.....	22
France - SADE	
Performance + sécurité.....	15
France - SARP	
La sécurité en vidéo chez SARP: effet 3D pour les nouveaux collaborateurs.....	8
France - SARP	
Sécurité + performance.....	15
France - SEDE Environnement	
Un entretien pour comprendre le départ d'un collaborateur.....	34
France - Société des Eaux de Marseille	
Cohésion + compétences.....	39
I	
Inde	
100 jours: le pari d'une intégration réussie.....	25
Italie	
La réalité augmentée, dernier coup de force du Siram L@b.....	23
J	
Japon	
Apprentissage et détente au menu!.....	44
M	
Mexique	
Agir au cœur des territoires pour faciliter l'insertion.....	47
N	
Nouvelle-Zélande	
La sécurité, simple comme un coup de fil.....	10
P	
Pérou	
Un brassard sécurité pour les nouveaux arrivants.....	10
Pologne	
Les sous-traitants incités à appliquer les standards de prévention.....	11
Pologne	
Le "pouvoir" de transformer la fonction commerciale.....	24
R	
République tchèque	
Les salariés offrent une deuxième vie à leurs vêtements.....	44
Royaume-Uni	
Mieux gérer les agressions du public avec <i>Respect at work</i>	13
Royaume-Uni	
Un module d'apprentissage de GRH en ligne pour les managers.....	37
Royaume-Uni	
Une application mobile pour féliciter les salariés en un simple clic.....	45

