

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Jeu­di 23 et ven­dredi 24 oc­to­bre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« Les entreprises dans la mondialisation »

Veolia Environnement dans la mondialisation : Le contrat de propriété d'Onyx à Chennai (Inde)

Veolia Environnement

Veolia Environnement dans la mondialisation

1. LE DEVELOPPEMENT DE VEOLIA ENVIRONNEMENT A L'INTERNATIONAL.....	4
1.1. SON IMPLANTATION DANS LE MONDE.....	4
1.2. LES RAISONS DE SON INTERNATIONALISATION	5
1.2.1. <i>Un développement par étape</i>	5
1.2.2. <i>La réponse à une attente</i>	5
1.3. LES CONDITIONS DU DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL.....	5
1.3.1. <i>Les facteurs de succès</i>	5
1.3.2. <i>Les principaux obstacles à ce développement</i>	6
1.4. LE FACTEUR HUMAIN	7
1.4.1. <i>La gestion mondiale du personnel</i>	7
1.4.2. <i>La culture d'entreprise</i>	8
1.5. LES « BONNES PRATIQUES »	9
1.5.1. <i>La transparence</i>	9
1.5.2. <i>Le modèle de la gestion déléguée</i>	9
2. LE CAS DE CHENNAI	10
2.1. CONTEXTE.....	10
2.1.1. <i>La ville de Chennai</i>	10
2.1.2. <i>Comportement de la population envers les déchets</i>	10
2.1.3. <i>L'organisation de la collecte (avant l'arrivée d'Onyx)</i>	10
2.2. L'OBTENTION DU CONTRAT DE CHENNAI	11
2.2.1. <i>La prise de contacts</i>	11
2.2.2. <i>L'appel d'offre de la ville de Chennai</i>	11
2.2.3. <i>La réponse à l'appel d'offre</i>	11
2.3. LES MOYENS MIS EN ŒUVRE PAR ONYX.....	12
2.3.1. <i>L'achat de matériel de collecte et nettoyage</i>	12
2.3.2. <i>La mécanisation de la collecte</i>	12
2.3.3. <i>La mise en place d'un atelier de mécanique</i>	12
2.3.4. <i>Les équipements de protection des travailleurs</i>	12
2.3.5. <i>La campagne de communication à destination de la population</i>	13
2.4. LE FACTEUR HUMAIN	14
2.4.1. <i>La gestion du personnel</i>	14
2.4.2. <i>La culture d'entreprise</i>	16
2.5. BILAN.....	17
2.5.1. <i>Les facteurs de succès</i>	17
2.5.2. <i>Les difficultés rencontrées</i>	17
2.5.3. <i>Les perspectives de développement en Inde pour Onyx</i>	19

INTRODUCTION

Le XX^{ème} siècle a été marqué par l'urbanisation des pays industrialisés ; le XXI^{ème} siècle le sera par l'accroissement urbain -et plus particulièrement la multiplication des mégapoles- dans les pays émergents. La concentration d'individus et de richesses au sein des villes nécessite la mise en place de services qui visent à préserver l'environnement sanitaire et la qualité du cadre de vie des populations (alimentation en eau potable, évacuation des eaux usées, collecte et traitement des déchets, alimentation en énergie ou transports collectifs). Créé en France au milieu du XIX^{ème} siècle pour répondre à ce besoin, le groupe Veolia Environnement s'est progressivement déployé sur l'ensemble du territoire puis à l'international pour être présent aujourd'hui dans près de 100 pays.

Quelles ont été les principales étapes de ce développement ? Quels sont les freins et facteurs de succès de l'implantation de Veolia Environnement à l'étranger ? Quelle est la légitimité du groupe Veolia Environnement d'exercer son métier en dehors de son pays d'origine ?

Ce rapport, rédigé grâce au témoignage de collaborateurs ayant participé au développement de Veolia Environnement à l'international, apporte quelques éléments de réponse à ces questions et une illustration via l'analyse du contrat d'Onyx à Chennai (Inde).

Les raisons de son internationalisation

Un développement par étape

Au milieu du 19^{ème} siècle (1853) le groupe, alors appelé Compagnie Générale des Eaux, est créé par décret impérial. Ses fondateurs ont deux objectifs : irriguer les campagnes et alimenter les villes en eau. A cette période, le rayonnement de la France dans le monde est à son apogée et de nombreux pays (colonies ou autres Etats comme l'Italie ou le Portugal) se tournent vers des contrats de concession auprès de la Compagnie Générale des Eaux pour moderniser les installations des grandes municipalités (contrat de Porto, Venise, Istanbul,...).

Entre le début et la moitié du XX^{ème} siècle, tous ces contrats prennent fin de façon brutale du fait des grands événements politiques (décolonisation, seconde guerre mondiale). La Compagnie Générale des Eaux traverse une période pendant laquelle elle doit reclasser les expatriés rentrés en grand nombre. Cet épisode fait naître une certaine réticence à l'égard du développement à l'international.

La période des années 60-80 correspond à un fort développement du marché français : de nombreuses municipalités se tournent vers la délégation de leurs services d'environnement, et toutes les énergies du groupe sont alors mobilisées dans l'hexagone.

Le groupe commence à s'intéresser d'avantage à l'International à partir des années 80, en répondant notamment au programme de privatisation des services d'eau lancé par Mme Thatcher au Royaume-Uni.

A partir des années 90, les activités du groupe prennent un réel essor à l'international.

La réponse à une attente

La nature du développement de Veolia Environnement à l'international est liée à une succession d'opportunités. Veolia Environnement est toujours venue en réponse à l'intérêt porté par des municipalités à l'étranger (qui s'interrogeaient sur les moyens d'assurer une meilleure gestion de leurs services environnementaux) ou comme « pompier » en situation de crise, ou de grande incertitude. Par exemple, après la chute du régime soviétique, des municipalités comme Budapest ou Bucarest ont fait appel à Veolia Water pour remettre à niveau leurs services d'eau.

Remarque :

Il est important qu'une municipalité mûrisse d'elle-même la décision de déléguer la gestion de ses services environnementaux, si elle veut réussir à convaincre ses électeurs du bien-fondé de son choix.

Les conditions du développement à l'international

Les facteurs de succès

L'originalité de son métier et la reconnaissance de son savoir-faire

Le capital de Veolia Environnement est en grande partie immatériel : il tient dans le savoir-faire de ses collaborateurs. Ainsi, le cœur de métier de Veolia Environnement consiste à savoir gérer durablement les services environnementaux d'une collectivité, c'est-à-dire :

- tirer le meilleur parti de l'existant (au niveau technique par l'entretien des infrastructures, au niveau humain par une plus grande responsabilisation des individus),
- économiser la ressource (par la recherche de fuites, la mise en place de compteurs,...),
- permettre ainsi un gain de productivité afin de mobiliser plus rapidement le financement nécessaire à l'expansion des services d'environnement vers de nouveaux besoins.

Le savoir faire de Veolia Environnement n'est pas uniquement technique. Le groupe est une force de proposition au niveau contractuel. Il aide par exemple ses clients à trouver le meilleur montage pour financer leur projet.

La mise en œuvre de solutions locales

Veolia Environnement exerce une activité de service au public donc de proximité, ce qui implique de s'adapter au pays d'implantation. Pour cette raison, Veolia Environnement a fait le choix de :

- limiter le nombre d'expatriés et former le personnel local à la gestion des services environnementaux,
- adopter un schéma contractuel qui corresponde à la culture locale (comme investisseur , opérateur, ou dans des configurations intermédiaires),
- adopter un comportement modeste.

Remarque :

Ceci est d'autant plus vrai pour les services d'alimentation en eau. L'eau est difficilement transportable sur de grandes distances ; les solutions doivent être locales car moins onéreuses et moins dangereuses (problème des risques des réseaux interconnectés).

Les moyens humains

Veolia Environnement possède les ressources humaines suffisantes pour mener à bien ce développement. Elle peut en particulier mobiliser des personnes compétentes pour diagnostiquer le besoin, définir des solutions innovantes et accompagner le lancement des opérations.

La possibilité de recourir à un organisme supranational de régulation

Dans les pays qui ont signé un BIT (Bilateral Investment protection Treaty) avec la France, l'entreprise française qui se développe à l'international a la possibilité de recourir à un organisme supranational de régulation en cas de différend grave avec son client local. Ce traité est favorable aux deux parties (ici l'opérateur et la collectivité) car il met en jeu un arbitrage neutre et diminue ainsi le risque politique et donc le coût financier du service.

Les principaux obstacles à ce développement

Le risque contractuel

Le risque contractuel est particulièrement élevé dans les pays instables politiquement, lorsqu'il y a absence d'état de droit ou de cadre institutionnel.

Le risque de change

Le groupe Veolia Environnement est concerné par ce risque quand il effectue des investissements en dollars dans des pays émergents où la monnaie est accrochée artificiellement à une monnaie forte. La moindre difficulté économique peut amener les consommateurs à ne plus pouvoir payer, comme ce fut le cas récemment en Argentine.

Une solution pour contrer ce risque serait que les grands bailleurs de fonds financent ou, au moins, se portent garants du financement des infrastructures.

Le coût du financement privé

Concernant les infrastructures environnementales, le financement privé est plus cher que le financement public. Pour un même projet, les organismes financiers tels que la Caisse des Dépôts ou la Banque Mondiale accordent des prêts aux collectivités ou aux Etats à des taux inférieurs à ceux consentis par les banques aux entreprises privées.

Par ailleurs, la prise de risque liée à un projet dans un pays pauvre se traduit par le consentement de prêts à des taux d'intérêts supérieurs à ceux appliqués pour le financement de projets dans les pays industrialisés.

L'application du principe de “ full cost recovery ” (« recouvrement du coût total »)

Selon le principe du “ full cost recovery ”, le consommateur devrait prendre en charge tous les coûts du service dont il dispose. Quand les services environnementaux ne sont pas subventionnés, le tarif peut être « justifié au regard des coûts » mais pas pour autant supportable par les populations pauvres.

En fait, le “ full cost recovery ” n'a jamais été réellement appliqué dans les pays industrialisés : aux Etats Unis, au Canada ou en France l'assainissement a longtemps été subventionné, et au Royaume Uni la dette liée aux équipements d'eau a été annulée par l'Etat (gouvernement Thatcher lors de la campagne de privatisation).

Est-il raisonnable de demander aux populations des pays pauvres de supporter l'ensemble des coûts d'investissement quand les pays riches ne l'ont pas fait eux-mêmes ? Un consensus se dessine pour répondre négativement à cette question. Ainsi le rapport « Financing water for all »¹ publié en 2003 introduit la notion de “sustainable cost recovery”. L'idée serait de responsabiliser les collectivités locales en leur demandant de fixer un tarif qu'elles estiment supportable par les populations. Le complément devrait être pris en charge par l'aide internationale et/ou le contribuable.

Le facteur humain

La gestion mondiale du personnel

Le management

Le management est au cœur du processus de transfert de notre savoir-faire à l'étranger. En général, le lancement d'un contrat dans un pays encore non exploré nécessite la présence d'un dizaine d'expatriés. Ils ont un rôle d'investigateurs et surtout de formateurs. Ce sont des personnes expérimentées, ouvertes d'esprit et passionnées.

Dans un premier temps le management est donc français (ou expatrié d'un autre pays) mais la sous-direction est locale. A terme (3 à 5 ans en général), Veolia Environnement souhaite que le management soit uniquement local afin de limiter le nombre d'expatriés (coût élevé) et promouvoir les carrières locales.

Les conditions de recrutement

Les conditions de recrutement sont généralement comparables aux pratiques du pays, mais la politique sociale est meilleure. Veolia Environnement se distingue notamment par une bonne gestion des compétences : le groupe responsabilise autant que possible les individus et offre aux cadres des opportunités de carrière nationales et internationales.

¹ Report of the World Panel on Financing Water Infrastructure chaired by Michel Camdessus

La formation du personnel

Les dépenses de formation représentent annuellement 2% de la masse salariale totale dans le monde. L'Institut de l'Environnement Urbain (centre de formation du groupe), propose à tous les salariés du groupe un enseignement court ou diplômant. Il s'appuie également sur les nouvelles technologies de l'information (intranet ou internet) pour mettre à disposition des outils pédagogiques (simulateur de conduite de trains, didacticiel pour la conduite d'usine d'incinération d'ordures ménagères,...).

La politique de formation de Veolia Environnement a des répercussions sociales, car elle permet de diminuer la précarité du travail en offrant une qualification.

Les syndicats

Le dialogue avec les syndicats se fait au niveau local car les sujets sont locaux. En revanche la formation du personnel pour le dialogue avec les syndicats peut être internationale, comme par exemple la formation à la gestion du conflit social.

La question de réduction du personnel

Parfois, Veolia Environnement intervient dans des collectivités où le personnel municipal est trop important. Des plans de reclassement sont inévitables pour permettre au service d'être économiquement viable (et pouvoir en conséquence assurer une prestation de qualité).

Le contrat de Bucarest en est une illustration. La prise en charge des services d'eau par Veolia Water a provoqué 2000 départs sur 5000 personnes². Les économies sur les coûts de fonctionnement ainsi générées ont été réinvesties dans des travaux d'amélioration du réseau, générant eux-même de vrais emplois dans le secteur des travaux publics. Le tarif de l'eau (hors inflation) n'a pas changé mais la qualité du service et l'état du réseau a été nettement améliorée. Par ailleurs, l'ambiance de travail s'est assainie car la présence d'un grand nombre de personnes non productives était néfaste à la motivation des autres.

La culture d'entreprise

Veolia Environnement affirme son identité française mais n'impose pas pour autant une forte culture d'entreprise, car ce serait en inadéquation avec son souci de proximité. Veolia Environnement souhaite surtout transmettre ses valeurs : sens du client, responsabilité, innovation, performance, solidarité.

Cependant, la diffusion d'une culture d'entreprise est un moyen d'impliquer et donc de motiver les employés. Par exemple, la stratégie de l'entreprise quant à l'affectation des ressources doit être connue pour obtenir l'adhésion des managers locaux. De même, la présence régulière de membres de la Direction est accueillie très favorablement par les équipes.

Enfin, les échanges internationaux (séminaires, conventions,...) facilitent le brassage et la mobilité entre les filiales.

² Cela n'a apparemment pas provoqué de crise sociale chez les employés qui ont peu fait appel à la cellule de reclassement de Vivendi Water pour retrouver du travail. Par ailleurs, les syndicats ont réussi à négocier auprès de l'exploitant de bonnes conditions de licenciements (1 à 3 ans de salaire par employé selon l'ancienneté).

Les « bonnes pratiques »

La transparence

L'idée n'est pas de révéler tout son savoir-faire mais de motiver ses décisions, expliquer clairement ses choix. Le dialogue avec les populations locales doit être pédagogique et participatif, car le souci du consommateur est une des forces du secteur privé dans la gestion des services environnementaux.

Le modèle de la gestion déléguée

Cette forme d'organisation contractuelle n'est pas spécifique à Veolia Environnement, mais elle est essentiellement portée par les entreprises françaises.

Le modèle de la gestion déléguée est un modèle original, différent de la privatisation. La collectivité reste propriétaire des infrastructures dont elle confie la gestion, l'entretien et le renouvellement à un prestataire privé sur une durée de 10 à 20 ans en moyenne.

Le cas de Chennai Contexte

La ville de Chennai



Chennai (ancien Madras), 4^{ème} ville de l'Inde, capitale du Tamil Nadu, est une ville portuaire située sur les côtes du Golfe du Bengale.

Chennai est divisée en 10 zones et 155 circonscriptions.

En 2000 (date du début du contrat d'Onyx) Chennai comptait 5 millions d'habitants et s'étendait sur une zone de 174 km². Le nombre de foyers était de 400 000 (soit 3,5 millions d'habitants), et de taudis d'environ 20 000 (ce qui correspondait à 1,5 millions d'habitants).

Comportement de la population envers les déchets

A Chennai, il existe un système sanitaire important. Les habitants semblent conscients qu'un meilleur environnement pourrait avoir un impact positif sur leur santé, comme par exemple la diminution des maladies de peau grâce à une meilleure gestion des déchets. Pourtant, beaucoup montrent peu d'égard envers la propreté du domaine public.

De manière générale, les Indiens acceptent difficilement de manipuler leurs déchets, confiant à une frange de la société, les intouchables, la charge de les gérer.



Le facteur culturel et, plus précisément, les nombreuses croyances qui ont trait aux déchets, sont déterminants pour comprendre le comportement de la population. Par exemple beaucoup de petits commerçants refusent de sortir leurs déchets le soir car la tradition dit que « la prospérité part avec les déchets », ils ne les déposent sur la rue qu'au petit matin.

L'organisation de la collecte (avant l'arrivée d'Onyx)

Avant l'arrivée d'Onyx, les déchets de la ville de Chennai étaient directement gérés par la municipalité (the Corporation of Chennai).

Les déchets ménagers étaient jetés dans la rue par la population ou entreposés dans des enclos en béton souvent dégradés, dans lesquels venaient se nourrir les animaux (chiens, vaches,...). La collecte était théoriquement quotidienne mais, dans les faits, de fréquence aléatoire.

La collecte des déchets était faite avec des camions à plateau accompagnés chacun de 2 à 3 employés qui ramassaient les déchets avec des balayettes, des balais en mauvais état, voire à mains nues. Ce travail était particulièrement pénible et dangereux et la productivité de cette organisation était faible.

Des chiffonniers appartenant au secteur de l'économie informelle - les ragpickers - assuraient le recyclage de certains déchets qu'ils récupéraient dans les rues, les points d'apports volontaires ou sur la décharge.

L'obtention du contrat de Chennai

La prise de contacts

Onyx a prospecté le marché Indien fin 98 à l'occasion d'un contrat passé avec Ford pour un accompagnement technique sur les aspects environnementaux dans les pays émergents. Onyx a profité de sa présence en Inde pour établir un partenariat commercial avec un bureau d'ingénierie local.

L'appel d'offre de la ville de Chennai

En mai 99, la municipalité de Chennai a lancé un appel d'offre pour la délégation des services de nettoyage et de collecte des déchets sur une durée de 7 ans. Le secteur concerné couvrait 3 zones de Chennai (zone 6, Triplicane, zone 8, Kodambakkam, zone 10, Mylapore/Velachery), ce qui correspondait à 2,25 millions d'habitants, soit la collecte de 420 000 tonnes de déchets par an (35% des déchets collectés sur toute la ville), et le balayage de 700 km de rues par jour.

En terme d'organisation, l'appel d'offre prévoyait :

- le balayage quotidien des rues des 3 zones
- la collecte quotidienne des déchets,
- le transport des déchets vers la décharge de Perungudi, décharge gérée par la Corporation of Chennai.

La réponse à l'appel d'offre

Onyx a été informée par son partenaire Indien du lancement de l'appel d'offre de la ville de Chennai. Outre un soutien commercial, le bureau d'ingénierie a servi de base logistique dans la préparation de la réponse à l'appel d'offre.

Une autre société étrangère (du Koweït) et deux sociétés locales (une entreprise privée et un organisme parapublic) ont répondu à l'appel d'offre. Onyx a remporté le contrat car sa proposition était la moins chère et la plus innovante. Parmi les idées novatrices, on notera la mécanisation du travail, l'équipement des salariés avec du matériel de sécurité, et la mise en œuvre d'une grande campagne de communication à destination des populations³.

Dans le contrat qu'elle a signé avec Onyx, la municipalité de Chennai s'est engagée sur un tonnage minimum (760 tonnes par jour à 648 Roupies), et a prévu la compensation de l'inflation en fixant une augmentation annuelle des prix allant de 6,7% à 13,9%.

³ Tous ces points sont développés dans les paragraphes suivants.

Les moyens mis en œuvre par ONYX

L'achat de matériel de collecte et nettoyage

Onyx a acheté 180 auto rickshaws (cf. illustration ci-dessous), 60 véhicules lourds, 5 500 conteneurs en plastique (bacs de 600 à 1000 litres), et des outils de travail pour le personnel (balais, pelles, vélos,...).

50% du matériel a dû être importé car il n'était pas disponible sur place. Ces importations ont été néanmoins réduites au minimum en raison de l'importance des droits de douane.

Concernant les véhicules lourds, les châssis ont été achetés sur place, puis assemblés par des carrossiers locaux à des bennes importées de France ou Singapour. Pour limiter l'entretien et l'importation de pièces de rechange, le choix du matériel s'est fait en fonction de sa rusticité et de sa solidité.

Les conteneurs en plastique ont été importés d'Europe et assurés contre le vol par une compagnie d'assurance locale.

Dans les quartiers pauvres, certaines ruelles étaient trop étroites pour accueillir des conteneurs. La solution retenue a donc été le passage d'autorickshaws, qui klaxonnent pour demander à la population de descendre ses déchets.

Des vélos ont été mis à disposition des salariés pour leur permettre de se rendre sur les lieux de nettoyage.



La mécanisation de la collecte



Pour la collecte, Onyx a choisi des camions de type bennes à compaction qui permettent le levage automatique des conteneurs. A la fin de la collecte, les bennes rejoignent l'un des deux quais de transfert (mis en place par Onyx) où les déchets sont repris à la grue vers un camion de plus grande capacité et transportés vers une décharge (à 15 km de Chennai).

La mise en place d'un atelier de mécanique

Les fournisseurs locaux étaient incapables d'assurer la maintenance de certains matériels très spécifiques importés par Onyx (camions benne, ou camions équipé d'une grue). L'entreprise a donc mis en place son propre atelier de mécanique, recruté et formé 70 mécaniciens et aide-mécaniciens.

Les équipements de protection des travailleurs

Tout le personnel est équipé d'un uniforme à bandes fluorescentes et de gants, chaussures de sécurité et masques.

Des douches ont été mises à disposition des salariés pour leur permettre de se laver avant de rentrer chez eux.

La campagne de communication à destination de la population

Une campagne de communication très forte a été menée en début de contrat auprès de l'ensemble de la population, et a été suivie depuis par des interventions hebdomadaires dans les écoles pour sensibiliser les enfants (porteurs de message auprès des parents).

Les objectifs de la campagne de communication (prévue dans l'appel d'offre) étaient :

- d'informer la population du changement de mode de gestion des déchets,
- d'inviter la population à s'adapter au mode de collecte, notamment d'apporter ses déchets dans les conteneurs collectifs.

Pour la mise en œuvre de cette campagne, l'équipe a travaillé avec une personne de la communication d'Onyx ainsi qu'avec les associations de quartier.



Les moyens retenus étaient différents selon les groupes cibles (population des bidonvilles, petite bourgeoisie, aristocratie) : théâtre de rues destinés aux personnes illettrées, spots télé, annonces dans les journaux, affichettes en tamoul, interventions dans les écoles concernant l'hygiène et la propreté, marche de sensibilisation impliquant les autorités municipales... En parallèle, des casquettes et des autocollants portant l'inscription ONYX ont été distribués pour faire connaître la compagnie.



La campagne de communication a donné d'excellent résultats, ce qui a poussé Onyx à continuer des actions de sensibilisation régulières dans les écoles. Cependant, tout n'est pas une simple question de communication et l'entreprise s'est heurtée à certaines résistances notamment de la part des commerçants (cf. paragraphe 2.1.2). Onyx s'est adapté aux exigences locales et a organisé un mode de collecte qui respecte les traditions⁴.

⁴ Une collecte supplémentaire est assurée le matin pour récupérer les déchets des commerçants.

Le facteur humain

La gestion du personnel

Le management

L'objectif d'Onyx était de limiter le nombre d'expatriés et favoriser le management local ; la présence régulière de personnes du siège est cependant souhaitable pour contrôler et former le personnel local.

Le recrutement de personnes diplômées aux postes d'encadrement a été facile car le système d'éducation Indien forme d'excellents managers.

Le recrutement des salariés

Pour effectuer le recrutement des équipes, Onyx a fait appel à une société locale spécialisée en lui spécifiant de ne pas retenir le critère de caste, conformément à ce que prévoit la loi Indienne. Dans les faits, on retrouve cependant le schéma de cloisonnement social (tout l'encadrement intermédiaire est d'une classe donnée).

Les salariés ont été recrutés à des conditions de salaire légèrement supérieures à celles de travailleurs locaux équivalents, à plein temps. Dans un premier temps, le contrat était de 6 mois, puis à durée indéterminée avec une période d'essai de 18 mois, conformément aux textes de loi en vigueur.

Les répercussions sociales d'un travail contractualisé sont particulièrement attractives : garantie de l'emploi, accès à un compte bancaire, possibilité d'emprunt, donc de mariage et autres signes de reconnaissance sociale. Ces conditions ont attiré de nombreuses recrues, dont une partie a rapidement renoncé ou n'a pas été gardée une fois confrontée à la difficulté du métier. Ainsi durant les premiers jours du contrat le turn-over était de 30% (il n'était plus que de 7 % en 2000 et 1,5% en 2002).

La formation du personnel

Le tableau suivant montre la durée de formation selon les catégories de personnel :

Catégorie de personnel	Durée de formation	Effectifs formés
Balayeurs	1 mois	1250
Chauffeurs (rickshaws)	15 jours	200
Chauffeurs (poids-lourds)	15 jours	130
Divers (mangers et employés)	15 jours	320

La formation du personnel avait deux objectifs :

- l'apprentissage de l'utilisation des outils et des méthodes de travail et, plus particulièrement, des règles d'hygiène et de sécurité ;
- la valorisation du travail de la propreté et de son impact et ce notamment pour motiver et fidéliser les employés (diminuer le turn-over).



En terme de sécurité et d'hygiène, les salariés ont été formés à la bonne utilisation du matériel (comme le fait de fermer le couvercle des bacs avant de les manipuler) et sensibilisés à l'utilité de leur équipement (intérêt des gants et des chaussures de sécurité). Les conditions climatiques et l'habitude des nu-pieds rendent difficile le port de cet équipement mais une équipe qualité vient régulièrement rappeler ces règles aux salariés.

Les résultats de cette formation (qui est un processus continu) ont été très probants. Les cours de conduite ont permis par exemple de diminuer le nombre d'accidents, les dégâts matériels qui en découlaient et donc les coûts de réparation et maintenance.

Aujourd'hui le département formation comprend un responsable et dix «on-site trainers» (formateurs de terrain) ; il forme les nouvelles recrues et dispense une formation complémentaire aux salariés dont la performance est en baisse.

Les syndicats

En Inde le « Indian Trade Union Act » stipule que 7 travailleurs ou plus peuvent former un syndicat ; en conséquence on compte 48 000 syndicats, qui ne représentent pourtant que 28% des travailleurs. Ces syndicats sont souvent dépourvus de moyens financiers (car de trop petite taille) et utilisent donc des méthodes militantes pour obtenir leurs revendications.

Le climat social est une préoccupation forte pour Onyx qui a organisé dès le début du contrat des espaces de discussion entre le management et les salariés. Début 2001, ceux-ci ont fait grève contre le principe de la prime d'assiduité⁵ et le « licenciement » en fin de période d'essai de 18 personnes. Après 3 jours de grève, l'opérateur, soutenu par la municipalité de Chennai, a convaincu les employés de reprendre le travail. Suite à cet événement, plusieurs syndicats extérieurs ont démarché les salariés d'Onyx. Pour éviter l'apparition de multiples syndicats non représentatifs au sein de l'entreprise, l'opérateur a organisé des élections en août 2001. Issue de ces élections, la « CES Onyx Workers' Union » a été officiellement enregistrée en avril 2002 comme syndicat. En parallèle d'autres petits syndicats se sont créés mais ils n'ont eu que très peu de voix aux élections. Grâce à cette organisation, l'opérateur réussit à maintenir un bon climat social au sein de l'entreprise.

La question de réduction du personnel

La mécanisation de la collecte a permis de diminuer de 30% les effectifs sur les 3 zones (de 3000 à 2000 personnes). Cette diminution de personnel était explicitement demandée dans l'appel d'offre.

Onyx a recruté 2000 personnes car le personnel municipal a été repris (comme le prévoyait le contrat) par la Corporation de Chennai et réparti dans les zones en expansion gérées par la municipalité.

⁵ Cette prime de résultat a été instaurée pour lutter contre l'absentéisme particulièrement élevé - de 5 à 8% - au début du contrat.

Le cas des chiffonniers

L'arrivée d'Onyx n'a pas vraiment eu d'impact sur la population des chiffonniers. L'entreprise accepte leur présence mais leur demande cependant de respecter certaines règles, comme le fait de ne pas laisser les déchets joncher autour des bacs.

Les chiffonniers récupèrent en moyenne 10% du tonnage des déchets produit par la population. La formalisation d'un partenariat entre eux et Onyx n'a pas été envisagée, et ce pour plusieurs raisons :

- cette population n'est pas organisée au sein d'une structure et donc ne possède pas de représentation ,
- elle est particulièrement attachée à sa liberté et supporterait difficilement un engagement,
- elle peut tirer des revenus non négligeables par la valorisation des déchets⁶.

La culture d'entreprise

La culture d'entreprise et, plus particulièrement, les valeurs de Veolia Environnement sont transmises via la formation du personnel, la présence d'une équipe qualité sur le terrain et un journal de communication interne où sont régulièrement rappelées les consignes de sécurité.

⁶ Par exemple une tonne de vieux papiers est vendue 4000 roupies, soit 650 Francs, prix de reprise équivalent à celui pratiqué en France. Pour comparaison, le salaire mensuel d'un balayeur est de 2500 roupies/mois.

Bilan

Les facteurs de succès

D'après les personnes qui ont mis en place le contrat de Chennai, les facteurs de succès de cette opération sont :

- l'identification des besoins de la municipalité, la définition claire des règles du jeu, et l'attitude humble d'Onyx face à son client,
- la qualité de la formation et de l'information des salariés qui ont permis de les motiver et donc de les fidéliser,
- les bénéfices tirés par les habitants d'un bon service de nettoyage des rues. La satisfaction des usagers - estimée à 85% par un récent sondage - a permis de justifier la légitimité de la présence d'Onyx à des moments critiques (voir paragraphe suivant).

Les difficultés rencontrées

Difficultés juridiques

La compréhension de l'arsenal réglementaire et son application dans un pays à tradition orale se sont révélées particulièrement difficiles :

- quand Onyx est arrivée, les références dans le domaine de la gestion des déchets faisaient défaut⁷ ;
- la réglementation du travail était en revanche très dense et son assimilation aurait sans-doute été facilitée par une véritable joint-venture avec une entreprise locale.

Difficultés culturelles

Acceptation de l'entreprise par la population

Au début du contrat, les attentes de la population vis-à-vis d'Onyx étaient très élevées, sans doute plus qu'elles ne l'auraient été avec une société Indienne. Le service clientèle d'Onyx était régulièrement assailli de coups de téléphone, et de nombreux usagers n'appliquaient pas les règles d'apport des déchets dans les conteneurs. La campagne de communication ainsi qu'un dialogue régulier avec la population ont permis de lever cette réticence.

Conception différente du management

En France, le personnel d'Onyx est polyvalent, il prend en charge des responsabilités diverses, et bénéficie en contrepartie d'un encadrement assez léger : la principale fonction des managers est de distribuer le travail, non de le surveiller. En Inde, les tâches sont très spécialisées, l'organisation est plus procédurale et structurée, et les salariés accordent une grande importance à la hiérarchie et à la répartition des tâches entre les différents échelons. Les expatriés français ont dû faire preuve de compréhension pour adapter leur management à ces différences culturelles.

Difficultés sociales

L'insécurité

L'insécurité est forte en Inde et a des répercussions sur l'organisation du travail. Par exemple, les premiers versements de salaire de 1200 personnes en liquide ont nécessité l'organisation d'un transfert de fonds et l'emploi de gardes du corps.

⁷ Depuis « l'Environment Rule 2000 » a permis de fixer un cadre plus clair.

La corruption

La corruption est présente en Inde, les règles d'éthique de Veolia Environnement en la matière sont claires et dictent le comportement des salariés : rejeter systématiquement toute tentative de corruption.

Difficultés politiques

Remise en question du contrat par le parti opposant

Depuis mars 2002, Chennai est gouverné par un membre du parti opposé à celui de l'ancien maire. Lors de son arrivée au pouvoir le nouveau responsable a émis un jugement très négatif sur les actions de son prédécesseur, incluant la délégation d'une partie des services de propreté à Onyx. Grâce à son système de reporting, et à l'enregistrement précis de données telles que les tonnages, les mouvements de véhicules, ou les réponses faites aux plaintes des clients, Onyx a pu répondre à ces critiques. Le soutien de la population (régulièrement mesuré par des enquêtes de satisfaction organisées par Onyx et illustré par une diminution considérable des plaintes auprès du service clientèle) a participé en grande partie à l'amélioration des relations entre le nouveau responsable et Onyx.

Difficultés financières

Non respect des délais de paiement par le client

Le contrat signé entre Onyx et la municipalité de Chennai prévoyait un délai de paiement de 15 jours après réception de la facture. Dans les faits - et ce notamment à cause de la complexité administrative - le délai de paiement est plutôt de l'ordre de quelques mois.

Les perspectives de développement en Inde pour Onyx

En 2000, l'Inde produisait 36,5 millions de tonnes de déchets par an ; en 2011, cette production devrait passer à 56,3 millions de tonnes. Les besoins en terme de gestion des déchets sont d'autant plus importants qu'aujourd'hui rien n'existe en terme de traitement. Les municipalités dépensent en moyenne de 500 à 1500 Roupies pour la gestion d'une tonne de déchet et la quasi-totalité de ce montant est consacrée à la collecte. Seuls 5% des déchets sont traités par compostage, le reste est stocké dans des décharges non contrôlées.

Le principal frein au développement de la filière traitement est l'idée préconçue selon laquelle les bénéfices tirés du recyclage ou de la valorisation des déchets sont supérieurs au coût du traitement. Cette vision n'incite pas les collectivités indiennes à prévoir de financement pour le traitement de leurs déchets mais à chercher -en vain- des investisseurs capables d'autofinancer le traitement des déchets par la vente de compost (filiale compostage ou méthanisation), ou d'électricité (cas de l'incinération et de la méthanisation).

Onyx a connu le même obstacle en France il y a 20 ans et a su, avec l'aide des pouvoirs publics, faire évoluer les mentalités de ses clients pour mettre en place des filières de traitement respectueuses de l'environnement. Aujourd'hui, le challenge d'Onyx en Inde est de se faire connaître et reconnaître non pas comme simple collecteur de déchets mais comme professionnel sur l'ensemble de la filière.

CONCLUSION

Le développement de Veolia Environnement à l'étranger s'est fait en réponse à une attente : des collectivités des différents continents ont fait appel au groupe, attirées par l'originalité de son métier et sa technicité dans la gestion des services à l'environnement.

Quand il s'implante dans un nouveau pays, le groupe Veolia Environnement bénéficie de son expérience internationale pour être un vecteur d'innovation. Il doit aussi savoir s'adapter aux spécificités du lieu tant en terme technique que culturel et favorise de ce fait le management local. Un nombre restreint d'expatriés et la venue régulière de personnes du siège permettent d'assurer la formation du personnel, l'assistance technique aux délégations et la transmission des valeurs professionnelles.

Le développement de Veolia Environnement à l'étranger soulève des problématiques rencontrées en France concernant la pertinence et la solidité des contrats de délégation. La meilleure réponse que peut apporter le groupe à ces objections est la démonstration avec modestie de la qualité de son travail sur le terrain. Le cas du contrat de collecte des déchets d'Onyx à Chennai en est une bonne illustration : l'opérateur a su gagner la confiance d'une population qui lui était à l'origine hostile - car étrangère - par l'amélioration significative sur le long terme de son cadre de vie et par la prise en considération des besoins des usagers.

Enfin, le modèle de la gestion déléguée prôné par le groupe offre une approche intéressante du partenariat public-privé (en comparaison avec une privatisation totale des services environnementaux) : l'autorité publique conserve la propriété des biens publics et délègue la gestion de ses services à un prestataire spécialisé à qui elle fixe des objectifs ; elle garde donc la plupart de ses prérogatives. Cependant, quelque soit le modèle, le partenariat public-privé n'a de pérennité que si il repose sur une source de financement stable et compatible avec la capacité de paiement des populations. Ainsi l'identification de mécanismes permettant le « recouvrement durable des coûts » (notion de "sustainable cost recovery" issue du récent rapport « Financing water for all ») sera déterminante pour le développement avenir de Veolia Environnement dans les pays émergents.

ANNEXE : Personnes du groupe Veolia Environnement interrogées

▪ Sur le développement de Veolia à l'International :

M. Jean-Dominique Deschamps
M. Charles-Louis de Maud'huy
M. Jean-Patrice Poirier
M. Guy Vidalin

▪ Sur le cas de Chennai

M. Gérard Chantoiseau
M. Pierre Bergeal
M. Patrick Huard

Utilisation du document « Waste management in India. A case for success in privatization : Vivendi & Chennai corporation » mémoire de l'INSEAD – novembre 2002, Claire Fiessinger, Hiranmayee Vedam, Inigo del Busto, basé sur l'interview de M.Natali, Onyx .