

# MISE EN PLACE D'UN OUTIL DE GESTION DES CONNAISSANCES CHEZ VEOLIA

Paul Taudin<sup>1</sup>, Muriel Davies<sup>1</sup>

<sup>1</sup> IRISE Ei-cesi, 93 boulevard de la Seine 92006 Nanterre

*Mots clés (5 maxi) : Knowledge Management*

## 1 INTRODUCTION

« Peut-être que l'un des plus grand axe de développement de notre époque est la prise de conscience que la connaissance est la clé, pas seulement du progrès économique, mais aussi du succès pour les entreprises et leurs croissances » **Nonaka & Teece (2001)**

Veolia opère dans plus de 70 pays, historiquement ce grand groupe n'est pas centralisé. Son activité se focalise sur 3 cœurs de métiers très différents :

- **Eau** : (Gestion du cycle de l'eau, de la production et distribution d'eau potable à la collecte, traitement et valorisation des eaux usées)
- **Déchets** : (Gestion des déchets liquides, solides, banals ou spéciaux. Maitrise de l'ensemble du cycle de vie, de la collecte jusqu'à la valorisation finale sous forme de matière ou d'énergie)
- **Energie** : (Efficacité énergétique, gestion performante des réseaux de chaleur et de froid, production d'énergie verte)

Dans un groupe d'une telle envergure, il apparaît nécessaire d'adopter une stratégie de centralisation des différentes connaissances du groupe, que ce soit en matière de compétences techniques (recensement d'expert), de nouvelles technologies (nouveau procédés industriels) ou de connaissances des différents marchés locaux (réglementations, Réponses Appels d'Offres, Références contrat, etc...). Mais comment s'y prendre ? Quel outil utilisé ? Comment le mettre en place ?

## 2 ETAT DE L'ART ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

En 2014, la direction « *Innovation & Marchés* » (regroupant les activités R&D, Business Development et Marketing) a décidé d'appliquer une approche **Knowledge Management**. On définit par **Knowledge Management (KM)** les méthodes et outils permettant d'identifier, d'acquérir, de capitaliser les connaissances et savoir-faire de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser en vue de les valoriser et d'en optimiser l'usage.

L'approche choisie se voulait orientée business, afin de transmettre les connaissances et les expériences du groupe sur les sujets commerciaux (Réponses aux appels d'offres, référence contrats, etc...). Elle a été jumelée avec la Business Intelligence afin de partager le savoir interne et externe.

Le but de ma recherche était de définir une approche pour la création d'un tel outil afin qu'il réponde, au mieux, aux besoins des collaborateurs et qu'il soit suffisamment flexible pour s'adapter à la nouvelle organisation de Veolia.

### 3 MODELE OU METHODE UTILISE

Le projet a été déployé, en 4 étapes :

- **Etape 1** : Recueil des exigences des sponsors (Direction général) et des besoins utilisateurs
  - o Outil de partage et vecteur de l'information
- **Etape 2** : Matérialisation de l'outil
  - o Définition de l'architecture, organisation documentaire, confidentialité et droit d'accès
- **Etape 3** : Développement de l'outil
  - o Création de l'outil, enrichissement des contenus,
- **Etape 4** : Promotion de l'outil
  - o Communication, sensibilisation et conduite du changement

### 4 EXPERIMENTATION

Pour démarrer ce projet d'outil KM, il fallait commencer par établir un « *état des lieux* » des connaissances de l'entreprise (les bonnes pratiques, les succès commerciaux, projets de références, innovations, etc.) :

Il a donc fallu collecter et recenser les retours d'expérience des différentes business Unit. Ces REX ont été formalisés, consolidés et généralisés (voir annexes). Le savoir des terrains a donc été transformé pour être appropriable par tous, et utilisable par d'autres équipes travaillant sur des projets similaires.

Ces contrats de références ont été appelés « **Case Study** », le but était de mettre en avant les savoirs et savoir-faire de Veolia, identifiés comme facteur de différenciation concurrentiel et de remporter des contrats majeurs.

*e.g (Annexes) : Artois Méthanisation (France) site qui valorise les déchets organiques des municipalités, issus de l'industrie agroalimentaire ou de la grande distribution, pour produire de l'énergie et de la chaleur.*

La seconde étape consistait à matérialiser l'outil de gestion des connaissances pour qu'il soit utilisable par le plus de collaborateurs possible partout dans le monde. En utilisant la technologie Google Site, compatible avec les adresses professionnelles des collaborateurs (Gmail), les utilisateurs étaient identifiés grâce à leur compte Google, ce qui permettait de gérer plus facilement les différents niveaux d'accès et de confidentialité.

La troisième étape, le développement de l'outil, s'est fait en interne avec une équipe de 4 personnes travaillant sur le projet (HTML, charte graphique, etc...). L'enrichissement des contenus s'est fait avec les équipes concernés (marketing, R&D, correspondant Pays, etc...) en utilisant une méthode AGILE. Cette étape est toujours en cours mais la 4ème étape (promotion & communication) a déjà commencé pour présenter les espaces et sections déjà opérationnelles.

J'ai quitté mon poste au sein de cette équipe projet mais étant toujours dans le groupe Veolia, je suis l'évolution du projet avec attention, et j'utilise moi-même cet outil dans mes fonctions actuelles.

### 5 RESULTATS

L'outil développé, la **Business Support Platform (BSP)**, avait pour but initial de recenser et de partager les références clients (**Case Study**) vers les BU et les équipes terrains organisé par zones

géographiques. Cet outil a aussi été le moyen de diffuser la nouvelle organisation du groupe par secteurs d'activités (Municipal, Commercial et Industrielle) afin de répondre aux attentes des équipes commerciales.

Il s'est avéré que cet outil a également permis le référencement et la diffusion des connaissances de Veolia par cœurs de métier (Eau, Propreté, Energie) et selon les différents marchés :

- Nouvelles technologies et procédés mis au point par la R&D (Nouvelles offres)
- Réseau de correspondant mondiaux (Techniques, Grands comptes, Marketing)
- Key Offers, Grands comptes, gammes d'offres par segment (Oil&Gas, Mining, Municipal, etc)
- Communautés de partage spécifiques par activités (Forums, newsletters)
- Annuaire d'experts (France puis Monde)
- Etudes de la Business Intelligence (études marchés, veille technologique, rapports concurrentiels, etc...)

Aujourd'hui, grâce à cet outil le groupe dispose d'informations sur tous les marchés de Veolia. Le siège et la direction Innovation & Marchés dispose également d'un vecteur privilégié pour déployer la stratégie de développement de Veolia, ses offres et ses innovations.

Un outil de Knowledge management n'est efficace que si les utilisateurs enrichissent son contenu, il a donc fallu faire de la conduite du changement pour effacer les réticences et sensibiliser les collaborateurs à l'intérêt d'un tel outil de partage.

## **6 CONCLUSION ET PERSPECTIVES**

Cet outil, toujours en évolution, permet actuellement aux business units, comme celle où je suis basé (au Maroc), de pouvoir identifier les différents experts de Veolia et de trouver rapidement des références (cases study) sur des projets similaires à ceux sur lesquels nous travaillons actuellement. Grâce aux communautés de partage, nous pouvons solliciter l'aide de collaborateurs spécialisés dans une technologie particulière (actuellement des centrales Biomasses). Les équipes R&D peuvent déjà annoncer régulièrement leurs avancées techniques sur des nouvelles technologies développées dans les différents centres de recherche (France & Etranger).

A terme l'outil devrait permettre de trouver encore plus facilement de la documentation sur l'ensemble des sujets de Veolia dans ses 3 cœurs de métiers (Eau, Propreté, Energie), ainsi que les référents techniques ou commerciaux dans chaque zone où évolue Veolia. L'outil a aussi un intérêt économique puisqu'il évite la répétition des tâches (étude de marché ou de faisabilité) en centralisant l'information et en la rendant facilement accessible à tous.

Enfin sur le plan humain, une meilleure participation des salariés contribue à leur épanouissement (personnel et professionnel) et à leur implication dans leurs fonctions ; elle renforce également leur sentiment d'appartenance et réduit le risque de turn-over.

## **REFERENCES**

- **Ikujiro NONAKA and David J. TEECE**, "Managing Industrial Knowledge" (2001)
- **Jean Yves PRAX**, "Le manuel du Knowledge Management" (2012)
- **Laurent Veybel & Patrick Prieur** "Le Knowledge Management dans tous ses états : La Gestion des connaissances au service de la performance" (2003)
- **Champagne & Brosset-Heckel**, "Le management des expertises et veille" (2012)

## ANNEXES

Exemple d'un Case Study



# Agroalimentaire, Graincourt-les-Havrincourt, France Artois Méthanisation



## CO-DIGESTION ANAEROBIE PAR VOIE HUMIDE DE DECHETS ORGANQUES – METHANISATION –



Graincourt  
les-Havrincourt  
FRANCE

### OBJET DU CONTRAT

Site : Graincourt-les-Havrincourt  
Objet : Traitement des déchets

DONNEES DU CONTRAT  
Avril 2012

SECTEUR D'ACTIVITE  
Industrie agroalimentaire, municipalités,  
grande distribution

### EXPERTISE

- Déchets traités : boues biologiques -  
graisses de flottation, rejets de production,  
déchets carnés, graisses de restauration,  
déchets de cantines collectives, déchets  
de stations d'épuration, écarts de  
fabrication, etc.

## L'enjeu

La législation française impose que d'ici 2020, 23% de l'électricité consommée soit produite à partir d'énergies renouvelables. Depuis 2012, les gros producteurs de déchets organiques sont contraints à trier et à valoriser leurs déchets organiques. Les industries et municipalités sont donc obligées de trier leurs déchets à la source.

## La solution de Veolia

Veolia offre une gamme étendue de solutions pour le traitement des déchets organiques et propose des services complets basés sur la méthanisation.

Artois Methanisation est « la solution éco-responsable pour les industriels et les municipalités, producteurs de déchets organiques dans le Nord-Pas de Calais ».

Installée au cœur d'une région agricole qui approvisionne l'industrie agro-alimentaire, Artois Methanisation est une solution locale de valorisation éco-responsable.

Capacité de  
traitement de  
25 000 tonnes/an

2 000 tonnes/an  
de  
GES en moins

Génération de  
8 000 MWh/an  
d'électricité

**RECYCLAGE & VALORISATION DES DÉCHETS**



#### REGIONS ET VILLES

- Anois Méthanisation a bénéficié du soutien financier du Fonds européen de développement régional (FEDER), de la région Nord-Pas de Calais et de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME).



#### FEMMES ET HOMMES

- 6 500 personnes alimentées en électricité

#### Usage commercial **UNIQUEMENT**

Mise à jour : 2014

Contacts :  
Alexandre.segui@sede.fr  
maelenn.poitrenaud@sede.fr

Chaîne YouTube: Veolia Group

Créé par :  
SEDE Environnement  
Directions I&M

Contrat en cours : 

## Les bénéfices pour notre client

- Adapter la logistique de collecte aux besoins des clients.
- Traiter tout type de biodéchets.
- Produire de l'énergie et digérer les déchets pouvant être utilisés comme fertilisants.
- Réduire les frais de transport grâce à une logistique rationalisée.
- Réduire l'empreinte environnementale.

## Description du processus

La digestion anaérobie répond à la fois au problème du traitement des déchets fermentescibles et de la production d'énergie verte. C'est un processus biologique naturel de dégradation de la matière organique par des bactéries, en l'absence totale d'oxygène. Le résultat est la production de biogaz et d'un résidu appelé digestat.

Veolia fournit une gamme complète de services basés sur la digestion anaérobie :

- Un centre d'expertise analyse la composition des déchets organiques et mesure la production potentielle de biogaz dans des unités pilotes pour déterminer la compatibilité du processus de méthanisation en fonction des différents types de déchets.
- Désemballage : une unité mobile sépare la matière organique de son emballage (bouteilles PP, PET et PEHD, canettes métalliques, etc.).
- Récupération du biogaz pour produire de la chaleur et générer de l'électricité.
- Valorisation du digestat par compostage.

