

Lyonnaise des Eaux se renouvelle

Le numéro deux de la distribution d'eau potable et de l'assainissement de l'eau en France invente de nouvelles manières de travailler avec ses clients historiques, les collectivités.

La fiche D'IDENTITÉ

• **Directeur général :** Philippe Maillard.

• **CA 2013 France :** 2,1 milliards d'euros.

• **Effectif France :** 12 000.

• **Groupe :** Suez Environnement.

• **Siège social :** La Défense (Hauts-de-Seine).



(Capa pictures/P.Olivier.)



(Félix Ledru.)

DATE DE CRÉATION **1880**

L'actualité de la marque

Positionnement

La Société Lyonnaise des Eaux et de l'Éclairage (SLEE) est créée par le Crédit Lyonnais en 1880 dans un contexte de forte urbanisation de la France. En 1946, la SLEE devient Lyonnaise des Eaux, qui fusionnera avec Suez en 1997. Plus d'un siècle après sa création, la filiale Eau du groupe Suez environnement travaille toujours auprès des villes, pour traiter leurs eaux usées dans des usines, gérer les réseaux d'eau et assurer la distribution d'eau potable. Ces dernières années, elle a dû intégrer la volonté des collectivités de reprendre en main la gestion de l'eau. L'entreprise a travaillé avec les parties prenantes – consommateurs, élus, associations, scientifiques – pour élaborer le « contrat pour la santé de l'eau ». « Il reflète le positionnement de l'entreprise depuis 2012, indique Philippe Maillard, directeur général. Cela nous permet de répondre aux attentes des collectivités sur la gouvernance, l'innovation et des nouveaux modèles de contractualisation et de tarification ». Lyonnaise des Eaux a ainsi établi un contrat basé sur la rémunération à la performance avec le Grand Dijon (Côte-d'Or) ou une charte de gouvernance avec la ville de Laon (Aisne), renforçant le contrôle de la collectivité. Pour répondre à l'exigence de transparence, les sites Internet « Tout sur mes services » pour les collectivités et « Tout sur mon eau » pour les usagers ont été mis en place.

Stratégie

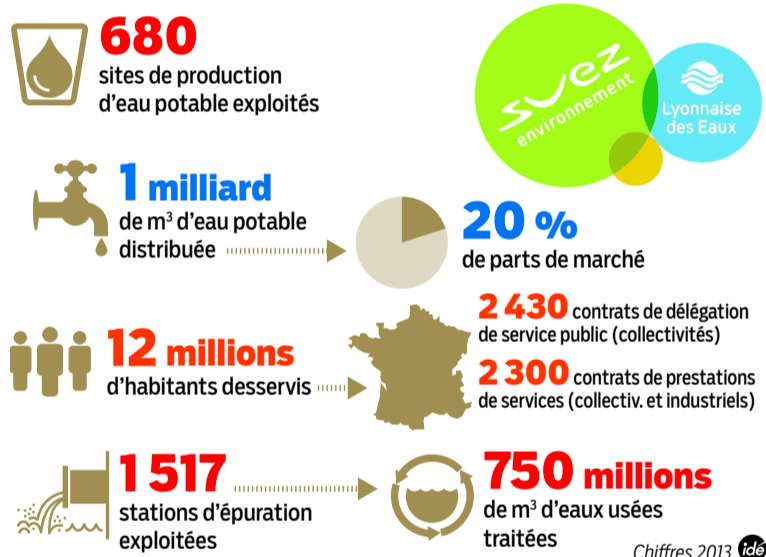
Pour offrir de nouveaux services à ses clients, Lyonnaise des Eaux mise sur les systèmes intelligents et s'appuie sur Ondeo Systems, une filiale dédiée qui développe des solu-

tions comme la télérelève des compteurs d'eau, dont 25 % du parc de la Lyonnaise est équipé. L'équipe travaille aussi sur le suivi en temps réel des réseaux pour détecter les fuites ou gérer l'impact des eaux de pluie. « L'innovation apporte de la valeur ajoutée à nos services. A Bordeaux, Marseille, Mulhouse, Saint-Etienne, et dans la région parisienne, nous développons des solutions adaptées pour anticiper les événements pluvieux et éviter les inondations », illustre Philippe Maillard. A côté de ses clients historiques, l'entreprise ne néglige pas les nouveaux marchés : sa filiale Ocea Smart Building propose des outils aux acteurs de l'immobilier et Onova, créée il y a deux ans, offre des solutions de gestion de l'eau aux agriculteurs.

Politique sociale

L'effectif de 12 000 salariés se réduit de 1 % par an. « Nous continuons à recruter pour certains métiers et nous accompagnons l'évolution d'autres emplois, comme le relevé de compteurs », détaille Philippe Maillard. Pour gérer la transformation des métiers, la Lyonnaise des Eaux a signé en 2012 un accord de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) avec l'ensemble des partenaires sociaux. La filiale Ondeo Systems est passée de 20 à 150 personnes ces six dernières années et continue de recruter des techniciens supérieurs et des ingénieurs. Des techniciens, des chargés de relations clientèles sont toujours recherchés. La société emploie par ailleurs 4 à 500 alternants par an et atteint presque 6 % de personnes employées en situation de handicap.

■ DOSSIER RÉALISÉ PAR CORALIE DONAS



Les produits qui CARTONNENT

• Ondeo Systems.

La filiale travaille sur la télérelève et les plateformes intelligentes de gestion de l'eau. Deux millions de compteurs télérelevés ont été vendus en Europe, 1,2 millions en France. Les plateformes permettent notamment d'améliorer la performance des systèmes d'assainissement et d'eau potable et de gérer les eaux pluviales.



(S. Hitau.)

• Tarification éco-solidaire à Dunkerque (Nord).

Le Syndicat de l'eau du Dunkerquois et Lyonnaise des Eaux ont élaboré une tarification en trois tranches qui prend en compte l'environnement – les plus gros consommateurs payent plus – mais aussi les revenus des habitants. Ainsi, les bénéficiaires de la CMU complémentaire bénéficient pour les 75 premiers mètres cubes consommés d'une baisse de 70 % du tarif.



(C. Hamm.)

• L'énergie du jus de choucroute.

La station de traitement des eaux de Meistratzheim dans le Bas-Rhin, exploitée par Lyonnaise des Eaux, traite les jus de choucroute produite massivement dans la région et utilise l'énergie produite pour son propre fonctionnement. Le surplus est revendu au réseau EDF.

L'AVIS DE L'EXPERT

Nicolas CRINQUANT,

directeur eau et milieux aquatiques chez Espelia, cabinet de conseil indépendant pour le secteur public.

Points forts

« Suez Environnement à travers sa filiale dédiée à l'eau, Lyonnaise des Eaux, a anticipé le durcissement économique qui s'est déclaré fin 2009 dans le secteur de la gestion de l'eau. En effet, Paris en 2009, puis certaines collectivités, ont basculé vers la régie publique et des opérateurs de taille plus modeste ont sensiblement contribué à l'amélioration de la concurrence sur le marché. Cette tendance couplée à la baisse des consommations d'eau a mis à mal le modèle économique de l'eau. Lyonnaise des Eaux, par l'intermédiaire de son groupe, s'est recentrée il y a dix ans sur une stratégie de cibles choisies plutôt que de conquêtes tous azimuts. Plus récemment, la société a aussi engagé une nouvelle forme de partenariat avec les collectivités à travers son « Contrat pour la santé de l'eau », une innovation contractuelle. »

Points faibles

« Lyonnaise des Eaux mise sur l'innovation, mais sa force de frappe est moins importante que celle de Veolia qui dispose au niveau groupe d'un très important centre de R & D. Les crédits recherche sont plus dispersés au sein du groupe Suez Environnement entre les différentes activités. Côté expansion, leur présence à l'international se fait plutôt à travers des filiales du groupe. »

Veolia Eau France adapte son réseau

Leader de la gestion de l'eau en France, l'entreprise propose de nouvelles solutions aux collectivités et parie sur le renouvellement des infrastructures.



(Veolia/Rodolphe Escher.)

La fiche D'IDENTITÉ

• **Directeur général Veolia Eau France :** Alain Franchi.

• **CA 2013 :** 3,1 milliards d'euros.

• **Effectif :** 13 404.

• **Groupe :** Veolia.

• **Siège social :** Nanterre (Hauts-de-Seine).



(Veolia/C. Majani.)

DATE DE CRÉATION **1853**

L'actualité de la marque

Positionnement

L'activité eau du groupe Veolia est historique et a démarré en 1853 avec la création de la Compagnie Générale des Eaux (CGE) et la distribution d'eau à Lyon, puis à Paris. Numéro un en France sur ce domaine, l'entreprise est principalement tournée vers les collectivités et compte parmi ses clients de grands territoires comme le Syndicat des Eaux d'Ile-de-France (Sedif), Marseille ou le Grand Lyon. « Il faut s'adapter à chaque marché. Pour les très grandes collectivités comme l'Ile-de-France nous créons des sociétés dédiées. Les villes moyennes ont tendance à garder le modèle de la délégation de service public, tandis que les petites communes optent pour la prestation de services », détaille Alain Franchi, directeur général de Veolia Eau France.

Pour le Sedif (149 communes d'Ile-de-France), Veolia a mis en place un centre de pilotage qui centralise toutes les informations liées à l'eau (état du réseau, service clients, alertes météo...), ou encore un programme social pour les plus démunis. Comme les autres prestataires du secteur, Veolia a dû répondre aux exigences des collectivités de baisse des prix et de transparence. Elle se positionne aussi sur le renouvellement des infrastructures. « En période de crise, les investissements de cette nature sont repoussés. Mais c'est une nécessité, car même une gestion optimisée de l'eau ne pourrait pas compenser un réseau dégradé. C'est un marché porteur pour nos entreprises », explique Alain Franchi.

Stratégie

Veolia mise aussi sur le renouvellement pour adapter les installations d'eau aux nouvelles technologies et techniques, comme la décarbonatation pour rendre l'eau moins calcaire. « Nous travaillons déjà avec des collectivités, comme à Mandelieu (Alpes-Maritimes), Torcy (Seine-et-Marne) ou Val-de-Reuil (Eure), sur ce sujet. Convaincre n'est pas toujours facile car le système permet plutôt une non-dépense, à savoir retarder le renouvellement des appareils comme les machines à laver, les chauffe-eau, qu'une économie », analyse Alain Franchi. A Arras (Pas-de-Calais) et Marseille (Bouches-du-Rhône), l'entreprise a mis en place des systèmes qui récupèrent l'énergie des eaux usées pour chauffer les piscines. « Les marges de progrès technologiques sont très larges, mais il faut avoir les marchés », ajoute Alain Franchi. Le groupe mise aussi sur les objets connectés (compteurs, capteurs...) qu'il continue à déployer sur tout le territoire.

Politique sociale

Le passage de collectivités en régions publiques, la renégociation à la baisse des contrats a impacté l'activité eau de Veolia, qui a enclenché l'an dernier un plan social entraînant ainsi 800 suppressions de postes. L'entreprise souligne également l'impact des nouvelles technologies qui font disparaître certains métiers. Veolia Eau prévoit tout de même de recruter 150 à 200 des apprentis issus de ses propres campus, cinq au total sur le territoire français, qui forment du CAP au master.

L'AVIS DE L'EXPERT

Nicolas CRINQUANT, directeur eau et milieux aquatiques chez Espelia, cabinet de conseil indépendant pour le secteur public.

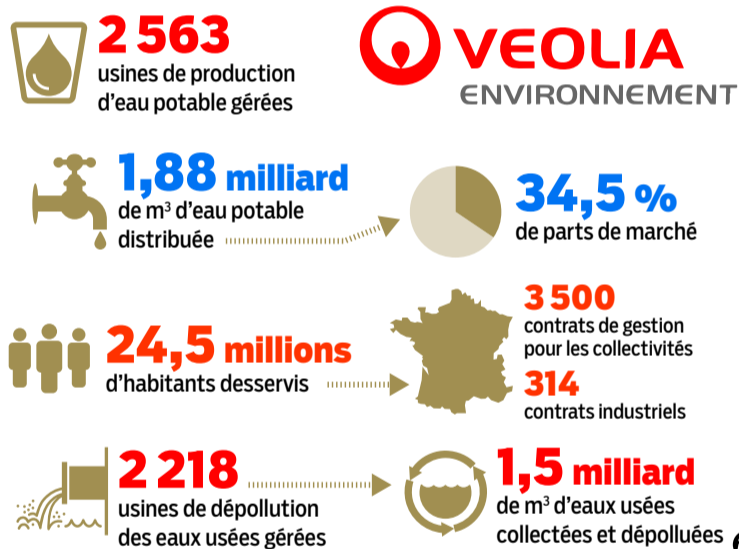
Points forts

« L'activité eau de Veolia se positionne fortement sur le marché de l'innovation technologique et s'appuie pour cela sur d'importants moyens de R & D. La société a été la première à proposer une offre de service de relevés de compteurs d'eau à distance en temps réel, en réalisant une joint venture avec Orange dans une société baptisée M2O City, orientée sur les smart grids

(NDLR : une distribution intelligente basée sur les technologies informatiques). Autre atout, Veolia Eau France a renégocié ses plus gros contrats, le Sedif, Marseille et Lyon, ces quatre dernières années. La société se trouve donc plutôt actuellement dans une situation de conquête de nouveaux marchés. »

Points faibles

« La réorganisation actuelle de l'entreprise peut avoir pour effet l'éloignement de certains territoires par rapport aux centres opérationnels, nouvelles entités de gestion du groupe. Cette réorganisation est toutefois un passage obligé pour baisser les coûts. Sa position de numéro un et de multinationale, dimension véhicule une certaine image et des préjugés. Ce qui peut occasionner un déficit d'image chez certaines collectivités qui seraient à la recherche d'une entreprise de proximité et de taille humaine. »



Les produits qui CARTONNENT



(Veolia/R. Escher.)

• Les plateformes de supervision de l'eau.

Ces plateformes comprenant de multiples écrans reliés à un important système informatique, actuellement déployées auprès du Sedif (4 millions d'utilisateurs) et du Grand Lyon (1,3 million d'utilisateurs), analysent des millions de données qui remontent en continu de réseaux, des abonnés, des alertes météo, des compteurs télérelevés, etc. Une analyse qui permet de détecter les fuites, d'anticiper les phénomènes pluvieux, et de piloter en temps réel les ouvrages.



(Veolia/R. Escher.)

• Les objets intelligents et communicants.

Compteurs intelligents, capteurs, sondes, géolocalisateurs... 1 520 000 objets connectés sont actuellement déployés sur le territoire et Veolia compte doubler ce nombre.



• Chèque eau.

Cette allocation est destinée aux ménages précaires, 27 600 chèques eau pour une valeur d'un million d'euros ont été utilisés jusqu'à présent. Veolia travaille avec les collectivités à d'autres dispositifs pour les publics fragiles : échéanciers de paiement, abandon de créances, prévention en cas de surconsommation...