

# Perspectives 2008: gouvernance et système de management

## ***De la mise aux nouvelles normes à « Novergie 2008 » : une même ambition, une même rigueur***

*Le chantier de mise aux normes européennes de l'ensemble des usines de son parc a mobilisé l'énergie de Novergie sur plusieurs années et notamment en 2005, date de l'échéance. Ce chantier a été une réussite, d'autant plus que Novergie l'avait largement anticipé en incitant ses clients à devancer les directives européennes. Le cap est aujourd'hui franchi et Novergie dispose d'un parc industriel remarquable, qui lui permet d'envisager sereinement l'avenir et de passer à un autre chantier avec la même ambition, la même rigueur: « Novergie 2008 », pour une entreprise plus innovante, plus diversifiée et plus ouverte sur son environnement.*

### **1. « Novergie 2008 » : un nouveau défi**

A la fin de la mise aux nouvelles normes, la Direction Générale a lancé un nouveau chantier interne, une réflexion collective prospective aboutissant à une vision à trois ans, « Novergie 2008 ». Cette vision prospective s'intègre pleinement dans les engagements de Développement Durable définis par Suez Environnement dans la feuille de route 2011 et déclinée par SITA au sein de ses filiales.

Pourquoi cette initiative ?

- parce qu'il faut travailler à la fois sur l'amélioration constante de l'incinération (toujours

moins de rejets et toujours plus d'énergie) et sur l'émergence de nouveaux procédés de traitements thermiques qui enrichiront l'activité de traitement des déchets,

- parce que Novergie doit progresser dans ses relations avec son environnement et ses parties prenantes,
- enfin parce que la Direction Générale veut apporter une cohérence à l'ensemble des démarches transversales initiées au sein de Novergie et offrir à chaque salarié des orientations identitaires claires qui donnent du sens à sa fonction, son action, son métier, son entreprise.



# Point de vue



**Christophe Lahouze,**  
Directeur d'Arcante, près de Blois

## ***Comment avez-vous perçu cette initiative d'associer l'encadrement à une réflexion prospective, notamment par un processus d'écoute interne ?***

Personnellement je trouve que c'était une très bonne chose et qu'elle répondait bien à une demande d'un encadrement, qui voulait se faire entendre. Et puis de confier cette écoute à un consultant, à une oreille extérieure, ça a permis une restitution de nos messages sans a priori et sans déformation.

## ***Pensez-vous avoir été entendu ?***

Oui, on l'a clairement vu lors des journées « *Novergie 2008* ».

Grâce à ce travail, la politique « *Novergie 2008* » se trouve bien en adéquation avec nos attentes.

## ***Que pensez-vous maintenant du processus qui a décliné les politiques en actions opérationnelles composant la feuille de route de Novergie pour 2006 ?***

C'est un processus très intéressant : ça a bien traduit la volonté de la Direction Générale d'impliquer les acteurs de terrain dans la définition des actions à réaliser à court et moyen terme. Nous avons effectivement consacré du temps à proposer des actions concrètes, avec des allers-retours entre le siège et le terrain.

Ce qui m'a frappé c'est l'implication de tout le monde : il y a eu énormément d'actions proposées sur chacun des sujets, même s'il faudra refaire un tri...

Je crois que c'est une bonne façon d'échanger entre les Directions Opérationnelles et la Direction Générale, lui permettant ainsi d'avoir l'écho du terrain, d'apprécier ce qui est faisable.

## ***Et maintenant qu'attendez-vous concrètement ?***

Maintenant nous attendons la feuille de route 2006 avec des actions simples, ciblées que nous mènerons au bout. Pour moi 2006 sera la période d'entraînement, de rodage pour mettre en route cette nouvelle manière de travailler, cette mutation indispensable de notre métier et de notre management d'entreprise.

## ***Et pour conclure ?***

Ce qui m'a sincèrement fait plaisir c'est qu'il y a eu une écoute, puis des réponses apportées à des demandes avec un plan d'action. On y voit plus clair sur nos objectifs et les moyens de les atteindre. Du coup on se sent plus impliqués et plus motivés.



## 2. « Novergie 2008 » : une vision prospective

« Novergie 2008 », c'est à la fois la vision de l'entreprise à trois ans et le programme détaillé d'actions pour y parvenir.

Cette vision et ce programme sont présentés sous forme d'une politique générale et de quatre politiques thématiques : Politique Industrielle, Politique Développement, Politique Ressources Humaines et Politique Communication.

On trouvera dans le chapitre « Engagements » une description de chacune de ces politiques ainsi que des engagements de Novergie qui y sont liés.

## 3. « Novergie 2008 » : un pôle d'expertise et de compétence

L'objectif de Novergie dans les trois années à venir sera de conforter son expertise dans le traitement thermique des déchets (incinération, méthanisation...) et de la cristalliser en pôle de compétence.

La reconnaissance de ce pôle permettra de fédérer l'ensemble des activités qui exercent tout ou partie du métier de traitement thermique, et de consolider ainsi les compétences de SITA France au sein de Suez Environnement.

## 4. « Novergie 2008 » : une gouvernance d'entreprise

L'ensemble de l'encadrement a été étroitement associé à l'élaboration de ce programme « No-

vergie 2008 », sous diverses formes et en différentes étapes successives :

- écoute interne auprès d'un échantillon des métiers de la société,
- travail en ateliers sur les sujets prioritaires lors d'une journée encadrement,
- réunions créatives par régions pour identifier les actions les plus pertinentes en fonction des politiques choisies.

Ce management participatif se structurera et se pérenniserà sous forme de « groupes projets ».

## 5. « Novergie 2008 » : l'expression de valeurs d'entreprise

Novergie c'est à la fois la filiale d'un groupe et donc l'adhésion à des valeurs collectives d'entreprise mais aussi la résultante d'un long processus historique de fusions successives, qui se sont progressivement agrégées en valeurs collectives partagées par les femmes et les hommes qui la composent.

Au croisement de cette double filiation, historique et structurelle, se trouvent les valeurs dominantes de Novergie :

- la rigueur : la culture de l'ingénieur mais aussi la culture spécifique de gestion d'installations industrielles sensibles,
- le goût du travail bien fait : autre composante de la culture d'ingénieur mais qui a une dimension particulière chez Novergie où l'on a accordé une grande importance à la valeur architecturale des sites par exemple
- le sens du service : la conscience d'une mission de service public,
- la loyauté : envers les clients et les parties prenantes,
- la solidarité : peut-être une composante apportée par les « marins », cette génération de directeurs de sites issus de la marine nationale ou de la marine marchande. Leur compétence technique reconnue se double d'une culture spécifique...

