



UNE ORGANISATION AU SERVICE DE NOTRE STRATÉGIE

Principes d'action et éléments-clés
de compréhension

Sommaire

ÉDITORIAL DE SABRINA SOUSSAN	3
PRINCIPES GÉNÉRAUX	4
ORGANIGRAMME GÉNÉRAL	5
Le COMEX	6
Les instances de gouvernance	7
Le Top 40	8
NOTRE ORGANISATION EN DÉTAILS	9
Le fonctionnement de nos divisions	10
La division Eau	11
La division Recyclage et Valorisation	12
Business & Project Development	14
Technique & Performance	15
Marketing, Performance Commerciale et Expérience Client	16
Unités de différenciation	17
1. Ingénierie & Construction	18
2. Digital Solutions	19
3. Innovation	20
Les Business Partners	21
Principes généraux	21
1. Finance	22
2. Ressources Humaines	23
3. Santé & Sécurité, Risques Environnementaux & Industriels	24
4. Juridique	25
5. Stratégie, Communication & Développement Durable	26
6. Systèmes d'information	27
7. Performance et Achats	28
8. Grands Comptes et Business Development	30
QUESTIONS – RÉPONSES	31



Cher tous,

Après notre raison d'être qui définit notre cap, la stratégie qui définit la route que nous suivrons et la feuille de route développement durable qui veille à la soutenabilité de nos actions, voici venu le temps de préciser l'organisation qui nous permettra de les déployer.

14 groupes de travail et plus de 100 participants ont œuvré à la définition de cette nouvelle organisation et à la clarification des mandats de chacun. Je les remercie chaleureusement pour leur engagement.

Notre nouvelle organisation répond aux 5 objectifs que nous nous sommes fixés : placer le client au cœur de notre organisation, favoriser l'entrepreneuriat et la responsabilité de chacun, partager nos expertises et nos savoir-faire à travers toute l'entreprise, réduire la complexité et rendre plus efficaces nos organisations, et enfin, promouvoir la collaboration.

Cette évolution de notre organisation est fondamentale. Elle va nous permettre de mettre en œuvre efficacement notre stratégie, en nous recentrant autour de nos deux métiers et en corrigeant les faiblesses de notre organisation actuelle.

Au-delà d'une organisation au sens strict du terme, nous avons questionné nos modes de fonctionnement : qui fait quoi ? Comment les équipes travaillent ensemble ?

Nous avons voulu clarifier les mandats de chacun, renforcer la coopération et favoriser la responsabilité.

Aujourd'hui nous publions l'organisation détaillée du Groupe. La seconde étape qui concerne l'organisation interne aux BU sera précisée en juillet, à l'issue de la procédure d'information-consultation des instances représentatives du personnel concernées.

La réussite de cette nouvelle organisation dépend de tous. Je sais pouvoir compter sur chacun d'entre vous pour que SUEZ soit le partenaire de confiance pour les solutions circulaires dans l'eau et les déchets. Notre organisation permettra que nous soyons reconnus pour notre capacité de création de valeur pour toutes nos parties prenantes et nos contributions envers les hommes, la nature et la planète.

Sabrina Soussan

Présidente Directrice Générale de SUEZ

Principes généraux

1

Deux divisions autour de nos **deux activités** :
Eau et Recyclage et Valorisation.

2

Des **organisations alignées** entre nos deux divisions **Eau et Recyclage**
et **Valorisation** pour une **lisibilité améliorée** pour nos clients et nous.

3

Un interlocuteur unique face aux clients. Les divisions sont responsables
du développement commercial des activités de SUEZ.

4

Des **unités de différenciation** – Ingénierie et Construction (ex TI),
Digital Solutions (ex SES) et Innovation – qui nourrissent le business porté
par les divisions.

5

Des **business partners** à l'équilibre entre leur rôle local et global pour être
garants d'efficacité et de collaboration.

Organigramme général



PDG SUEZ
Sabrina Soussan

CONSEILLER EXÉCUTIF
Delphine Saby



Le COMEX



Sabrina Soussan
Présidente Directrice Générale de SUEZ



Thomas Devedjian
Directeur Financier,
Vice-Président exécutif



Laurent-Guillaume Guerra
Directeur des Ressources Humaines
& Directeur Santé Sécurité,
Vice-Président exécutif



Frederick Jeske-Schoenhoven
Directeur Stratégie et Développement durable,
Vice-Président exécutif



Anne-Sophie Le Lay
Directrice Juridique,
Vice-Présidente exécutive



Jörg Linsenmaier
Directeur Ingénierie & Construction,
Vice-Président exécutif



Pierre Pauliac
Directeur Division Eau,
Vice-Président exécutif



Yves Rannou
Directeur Division Recyclage et Valorisation,
Vice-Président exécutif

COMEX ÉLARGI



Patricia Villoslada
Directrice Digital Solutions,
Senior Vice-Présidente



Jérôme Bailly
Directeur de l'Innovation,
Senior Vice-Président



Philippe Crauste
Directeur Performance & Achats,
Senior Vice-Président



Cyril Courjaret
Directeur Business & Project
Development, Senior Vice-Président



Alain Larousse
Directeur des Systèmes d'Information,
Senior Vice-Président

Les instances de gouvernance

ENSEMBLE DES COLLABORATEURS DU GROUPE

SENIOR MANAGERS

250 personnes qui créent les conditions du déploiement de la stratégie et les synergies

TOP 40

représentatif des différentes fonctions et géographies de l'entreprise, il définit la stratégie, promeut la coopération et incarne l'esprit d'entreprise

COMEX

COMEX

Équipe internationale multiculturelle qui dirige SUEZ et dont l'objectif est de mettre l'entreprise au service de ses parties prenantes

Le Top 40

PDG de SUEZ
Sabrina Soussan

Division Recyclage & Valorisation
Yves Rannou

R&V France
David Lamy

Municipal
Antoine Bousseau

I&C
Laurent Carrot

Infrastructures
Guillaume Bomet

R&V UK
John Scanlon

R&V Maroc
Benjamin Vauthier

R&V Asie
Franki Wong

Flux Spécialisés
Lyonel Rouve

Déchets Dangereux
Stéphane Heddesheimer

EnviroServ
Dean Thompson

IWS
Philippe Leblanc

Division Eau
Pierre Pauliac

Eau France
Arnaud Bazire

Eau Europe & Asie Centrale
Paul Bourdillon

Eau Italie
Massimiliano Bianco

Eau Inde
Shyam Bahn

Consulting
Bruno Hervet

Eau Afrique*
François Doussin

Eau Moyen Orient
En cours de nomination

Eau Australie
Mark Lautre (interim)

Eau Asie
François Février

Eau Asie - operations
Felix Fan

DBO Chine
Zhang Jun

Finance
Thomas Devedjian

Trésorerie & financement
François-Xavier Holderith

Planification et analyse financière
Florent Duval

Investissements
Olivier Garnier

Fiscalité
Joëlle Bui

Finance Europe, Asie Centrale, Afrique & Moyen Orient et Consulting
Silvina Somasco-Mozziconacci

Ressources Humaines, Santé & Sécurité, Environnement & Risques Industriels
Laurent-Guillaume Guerra

Talents
Delphine Battot

Santé & Sécurité
Soizic Machado Verheyre

Stratégie, Communication & Développement Durable
Frederick Jeske-Schoenhoven

Stratégie
Florent Duval à compter du 1^{er} juillet

Affaires Publiques
Vincent Menuet

Transformation
Jean-Baptiste Miquaise

Communication
Sabine Rous

Juridique
Anne-Sophie Le Lay

IT
Alain Larousse

Grands Comptes & Business Development
Cyril Courjaret

Business Development France
Stéphane Perraud

Performance & Achats
Philippe Crauste

Achats
Eric Adam

Ingénierie & Construction
Jörg Linsenmaier

Production
Didier Houlié

Process & Innovation
Gregory Tesse

Innovation
Jérôme Bailey

Digital Solutions
Patricia Villoslada

*sauf Maroc & Afrique du Sud

NOTRE ORGANISATION EN DÉTAILS

-



Le fonctionnement de nos divisions

Nos divisions jouent un rôle fondamental dans le développement de notre entreprise.

Leurs principales missions sont de :

1. **Mettre en œuvre la stratégie propre à chaque division** au niveau monde ;
2. Être responsable de l'atteinte du PMT (Plan Moyen Terme) ;
3. Animer et coordonner **le développement commercial** au sein des Business Units ;
4. **Gérer les Business Units** et consolider leurs comptes de résultats ;
5. S'assurer du **partage des savoir-faire et de l'expertise** entre les Business Units ;
6. Veiller à un **fonctionnement harmonisé** dans l'ensemble de la division.

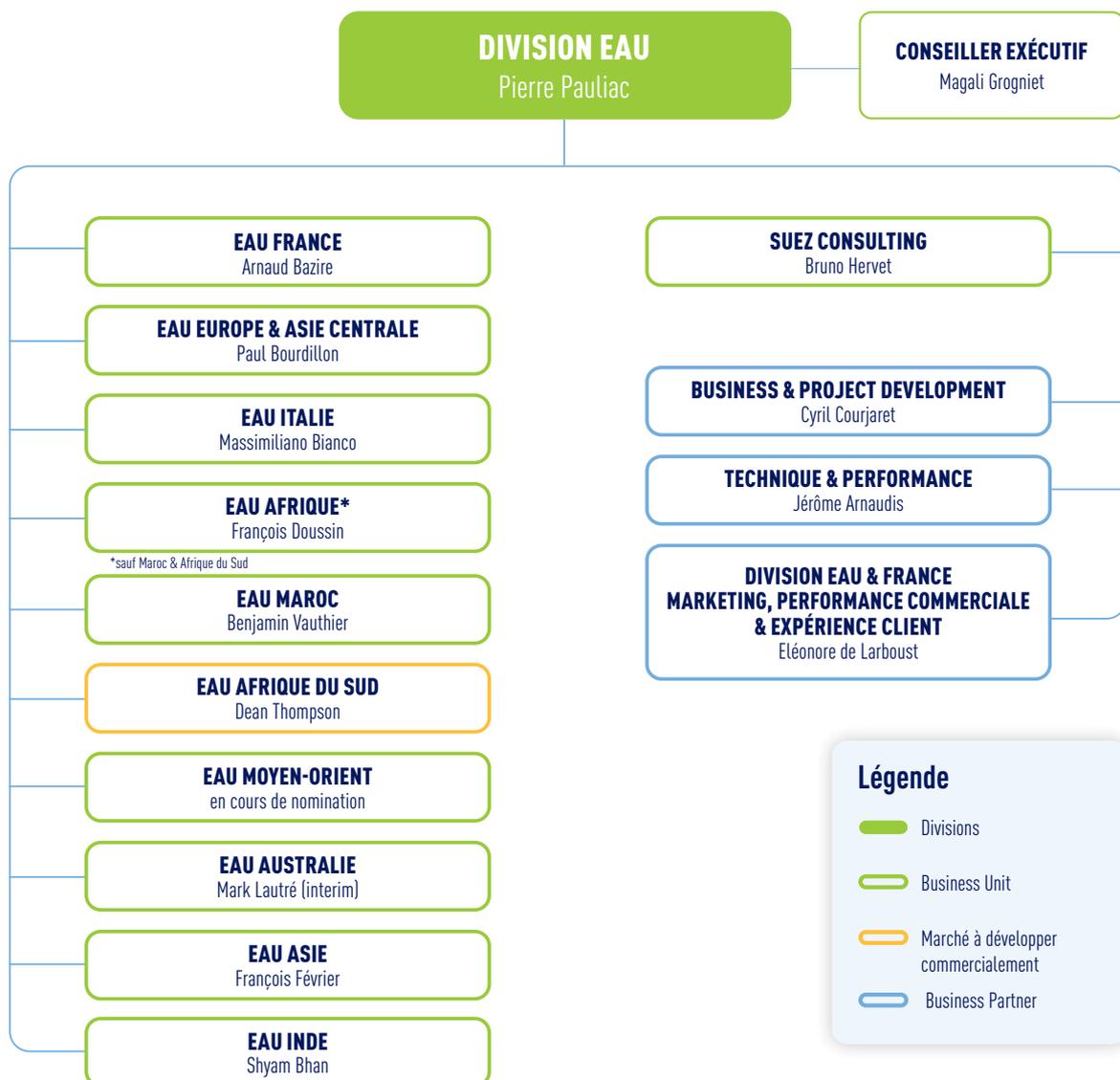
Pour assurer ces différentes missions, **plusieurs équipes sont transverses** au niveau de chaque division :

- Business & Project Development,
- Technique & Performance,
- Marketing, Performance Commerciale & Expérience Client.

La division Eau

Au sein de la division Eau, les Business Units ont pour missions de :

- Mettre en œuvre la stratégie de la division ;
- Fixer les objectifs et la stratégie commerciale de leur périmètre ;
- Gérer les relations commerciales et la vente de nos services pour les activités dans la Business Unit (construction, services aux clients, digital), y compris le recrutement d'équipes commerciales spécialisées ;
- Prendre en charge les services aux clients et la gestion des infrastructures ;
- Identifier et gérer les partenariats locaux.



La division Recyclage & Valorisation

Au sein de la division Recyclage et Valorisation, les Business Units ont pour missions de :

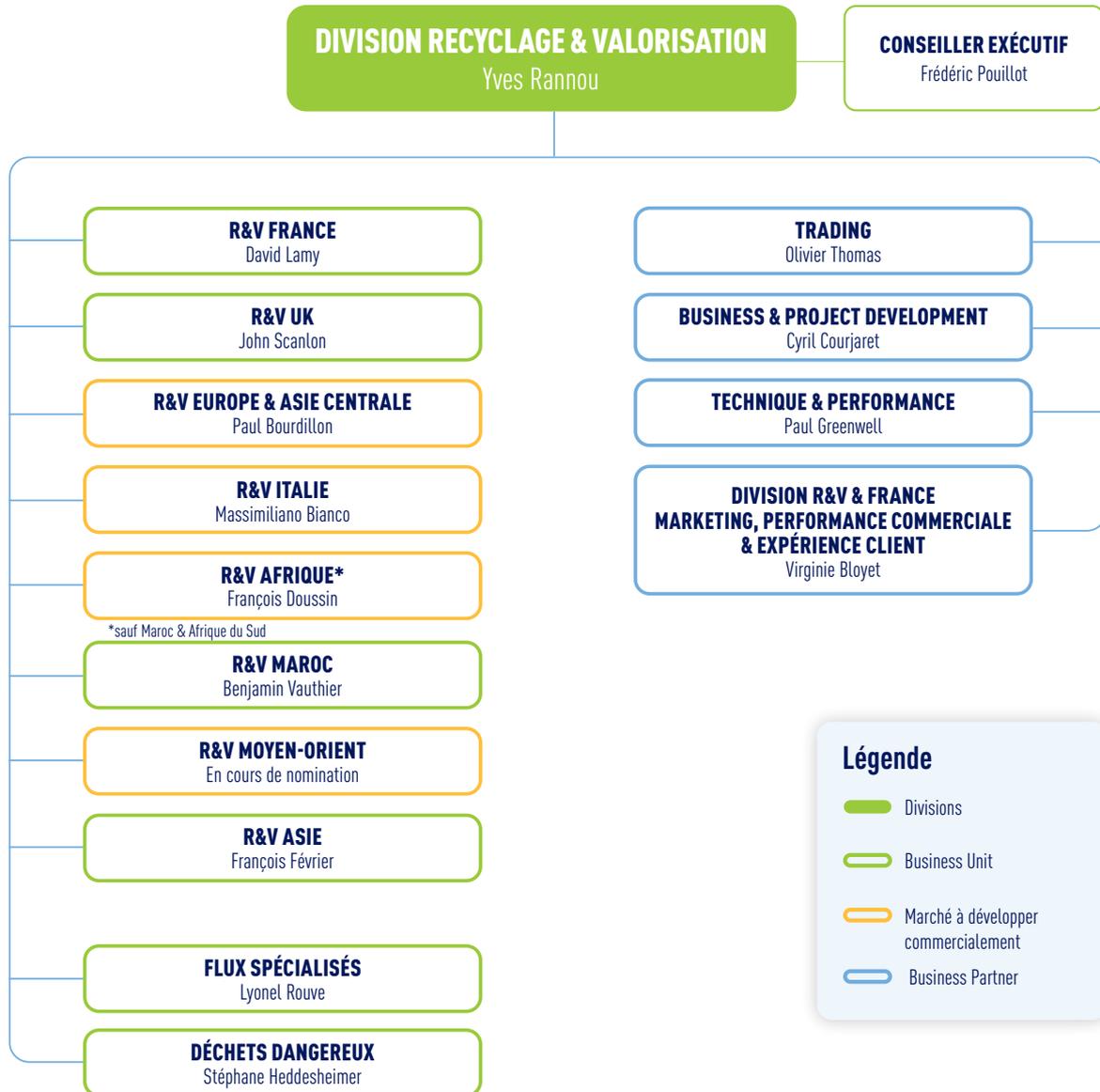
- Mettre en œuvre la stratégie de la division ;
- Fixer les objectifs et la stratégie commerciale de leur périmètre ;
- Gérer les relations commerciales pour les activités dans la Business Unit (construction, services aux clients, digital), y compris le recrutement d'équipes commerciales spécialisées ;
- Prendre en charge les services aux clients et la gestion des infrastructures. Cela inclut la santé et la sécurité, les achats opérationnels et la communication locale du périmètre ;
- Identifier et gérer les partenariats locaux.

Au sein de la division Recyclage et Valorisation, 2 Business Units sont organisées à une échelle globale :

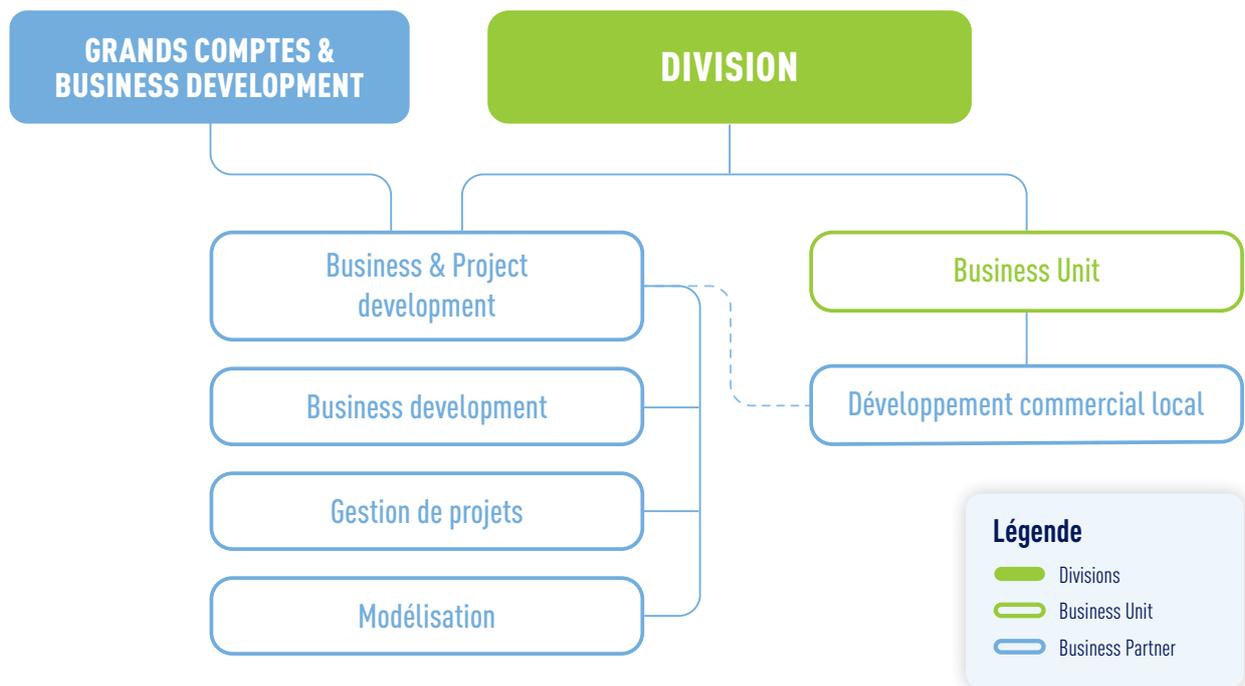
- ⇒ **Flux Spécialisés**, qui intègrent les activités autour des métaux non ferreux et Recyclables, ainsi que les activités de démantèlement, plastiques, Boone Comenor/Metalimpex ;
- ⇒ **Déchets Dangereux**, qui intègrent les activités d'IWS et EnviroServ.

Ces activités auront également l'objectif de faire bénéficier l'ensemble des Business Units de la division de leur expertise sur ces thématiques.

La division Recyclage & Valorisation



Business & Project Development



Dans chaque division, une **équipe « Business & Project Development »** est intégrée pour soutenir les Business Units pour les offres importantes. Elle travaille en étroite collaboration avec la fonction « Grands Comptes & Business Development » Groupe. Cette équipe pilote et suit le flux d'opportunités pour veiller à la cohérence stratégique ainsi qu'à la bonne allocation des ressources (humaines et financières).

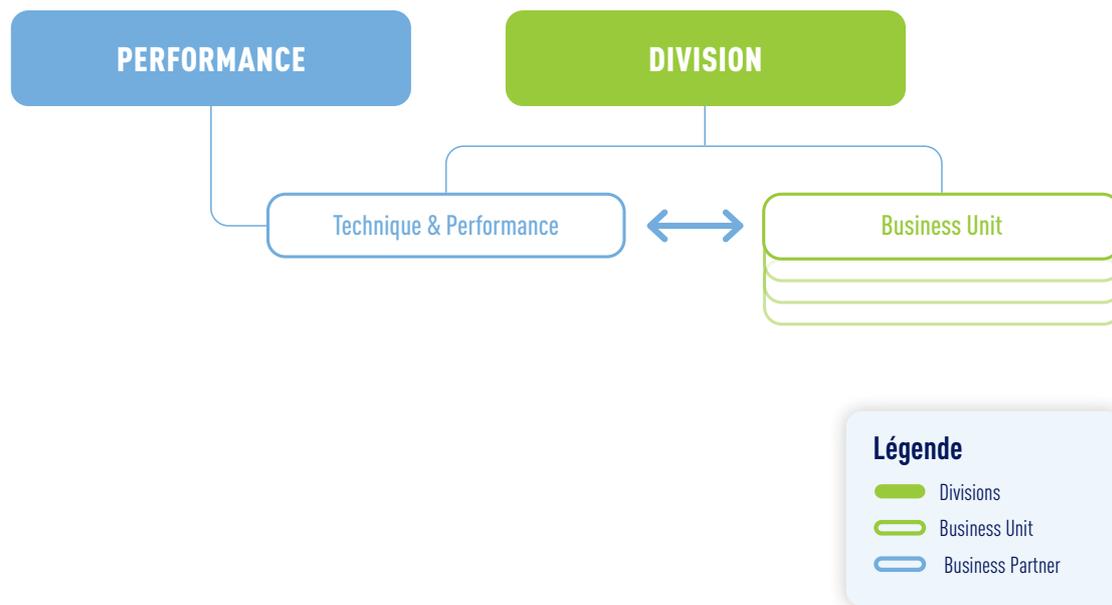
Elle anime et forme le réseau Développement Commercial des Business Units (savoir-faire, bonnes pratiques, outils...). Le « Business & Project Development » s'organise autour de 2 activités : business development et gestion de projets.

Dans chaque Business Unit, une **équipe est dédiée** au développement commercial local. Ses missions :

- Identifier et vendre les solutions SUEZ les plus adéquates pour les clients ;
- Identifier les opportunités en ligne avec le PMT¹ ;
- Travailler en lien étroit avec les acteurs locaux du marché ;
- Créer des relations à long terme avec les clients.

¹ Plan Moyen Terme : plan de développement à 5 ans de SUEZ

Technique & Performance



Chaque division comprend une unité **Technique & Performance** pour partager et coordonner l'expertise technique. Celle-ci travaille en collaboration avec la fonction Performance du Groupe. Elle aura pour principales missions de :

- Coordonner et veiller au partage du savoir-faire métier et de l'expertise technique au sein de l'ensemble de la division ;
- Piloter la performance opérationnelle : fixation des objectifs, accompagnement des Business Units pour atteindre ces objectifs ;
- Recueillir et partager les bonnes pratiques en matière de performance opérationnelle et améliorer les standards d'activité du Groupe.

Dans chaque Business Unit, les équipes Technique & Performance ont pour missions de :

- Définir et mettre en œuvre des actions de performance détaillées ;
- Identifier les axes d'amélioration en matière de performance et prendre des mesures correctives ;
- Déployer les outils d'excellence opérationnelle au niveau de ses sites.

Marketing, Performance Commerciale & Expérience Client



Chaque division bénéficie d'une équipe **Marketing, Performance Commerciale et Expérience Client**, qui est en étroite collaboration avec la fonction « Stratégie et Développement Durable » Groupe. Elle aura pour missions de :

- Mettre en place une veille commerciale : clients, décideurs politiques et concurrents,
- Concevoir et déployer des propositions de valeur, des offres, des produits et des solutions rentables et orientées client,
- Construire un parcours client cohérent et attractif,
- Piloter la performance commerciale et développer l'efficacité des ventes ainsi que la gestion des données, processus et outils associés.

Chaque Business Unit bénéficie d'une équipe Marketing, Performance Commerciale et Expérience Client dédiée qui travaille en lien avec l'équipe « division ». Celle-ci aura pour missions d'améliorer et de développer l'expérience client à un niveau local.

Unités de différenciation

La différenciation est clé

En combinant notre expertise unique dans la construction avec un leadership reconnu dans le digital, dans l'expérience utilisateur, ainsi que dans l'innovation, nous nous différencions de nos concurrents, en particulier les plus locaux, en offrant une proposition de valeur propre à nos clients.

3 unités de différenciation sont identifiées : Ingénierie & Construction, Digital Solutions et Innovation. Chacune de ces entités nourrit le commerce porté par les divisions.



Unités de différenciation

1. Ingénierie & Construction

Les activités Ingénierie & Construction de **SUEZ en Italie, en Australie, à Singapour, en Inde et aux Philippines** ainsi que les unités d'ingénierie et de construction issues d'ITF² chez Eau France et une partie de la DIT³ de la Business Unit Infrastructures chez R&V France seront unifiées sous le management d'Ingénierie & Construction.

Nous renforçons l'expertise Ingénierie & Construction et la collaboration avec les Business Units en :

- Renforçant une approche **commerciale spécialisée** ancrée dans les Business Units ;
- **Responsabilisant l'Ingénierie & Construction dans la prise de décision** au cours des phases de construction de projet ;
- Conservant une **responsabilité financière d'Ingénierie & Construction dans l'exécution** des projets notamment au travers un reporting financier dédié ;
- **Développant des compétences Ingénierie & Construction au sein de l'activité Recyclage et Valorisation** pour y soutenir nos ambitions stratégiques.

Ingénierie & Construction a pour missions de :

- Gérer et produire les offres et l'exécution de toutes les parties DB⁴ de tous les contrats SUEZ, à travers les activités suivantes, en lien et collaboration forts avec les Business Units :
 - ⇒ Développement des appels d'offres ;
 - ⇒ Gestion de projet ;
 - ⇒ Processus et ingénierie ;
 - ⇒ Approvisionnement et logistique ;
 - ⇒ Construction et mise en service ;
- Gérer les savoir-faire métier, les certifications ISO, le processus de gestion (Oméga), etc. ;
- Assurer la compétitivité de ses services ;
- Améliorer les procédés existants et développer des innovations de rupture.

Projet en cours : l'évolution de l'organisation d'Ingénierie et Construction sera présentée de manière détaillée lors des consultations locales.

² Infrastructures de Traitement France

³ Direction Ingénierie Travaux

⁴ Design & Build : Ingénierie et Construction

Unités de différenciation

2. Digital Solutions

Toutes les expertises digitales du Groupe sont unifiées sous Digital Solutions. Digital Solutions a pour mission de fournir des solutions basées sur la data et le numérique génératrices de valeur pour les Business Units de SUEZ et tous les opérateurs publics ou privés des déchets et de l'eau.

Nous allons renforcer la collaboration entre Digital Solutions et les Business Units pour accélérer notre **développement digital**. Pour cela, nous :

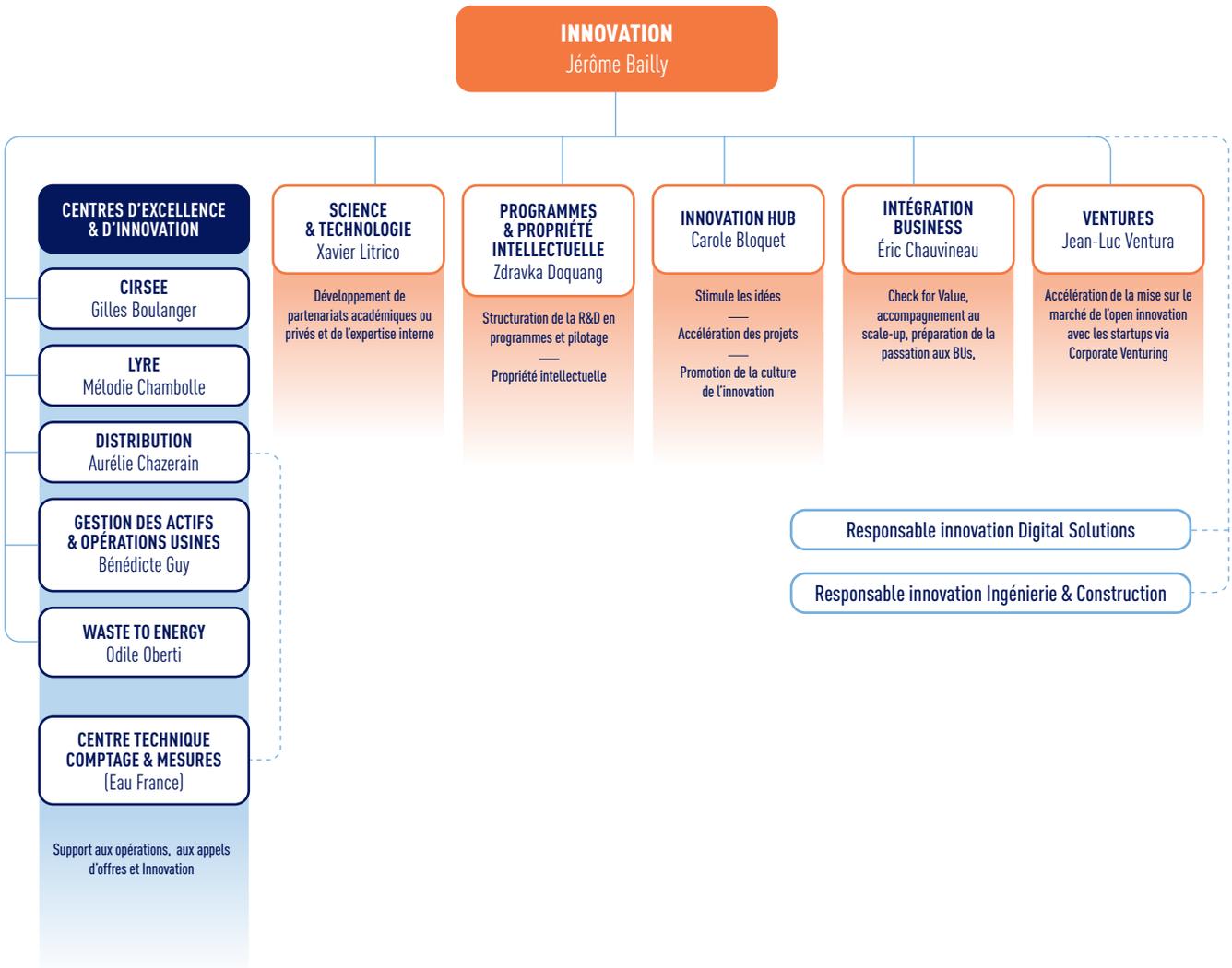
- Renforçons une approche commerciale spécialisée ancrée dans les Business Units ;
- Axons notre activité sur des produits à fort potentiel commercial ;
- Développons de nouveaux modèles commerciaux ;
- Améliorons la mutualisation des compétences digitales à travers le Groupe ;

Projet en cours : l'évolution de l'organisation de Digital Solutions sera présentée de manière détaillée lors des consultations locales.

Unités de différenciation

3. Innovation

Nous réaffirmons la place centrale de l'innovation dans notre stratégie : **l'innovation est clé pour nous différencier, pour accroître et valoriser notre expertise unique.**



Les Business Partners

Principes généraux

Des Business Partners⁵ sont organisés à l'échelle du groupe pour garantir l'efficacité et la proximité avec les Business Units. Ils ont un double rôle, à la fois vis-à-vis des Business Units et du Groupe.

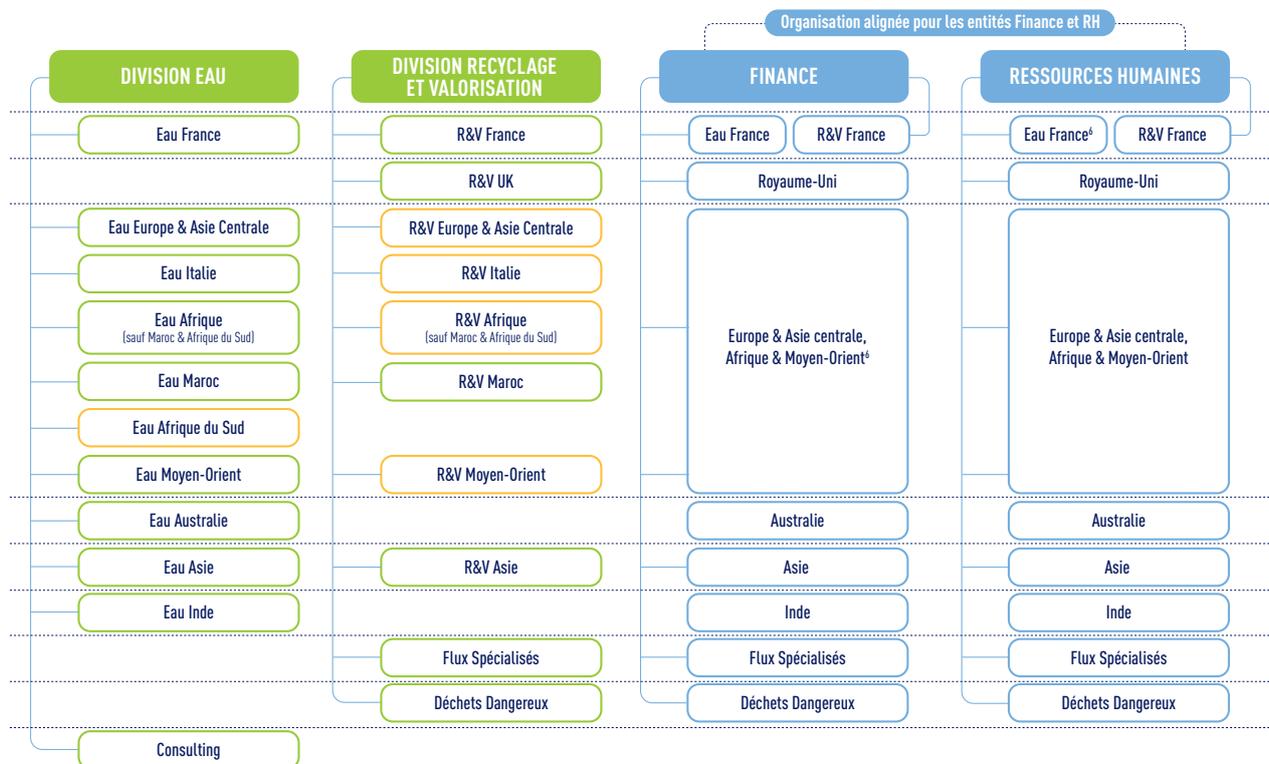
Au niveau des Business Units, ils sont intégrés au Comité de Direction et ont pour missions de :

- Soutenir l'équipe de direction de la Business Unit dans la gestion de l'activité locale ;
- Mettre leur expertise métier au service de leur Business Unit.

Au niveau du Groupe, les Business Partners ont la charge de :

- Développer un esprit de communauté au sein de leur fonction pour favoriser le partage et les actions mutualisées ;
- Assurer l'harmonisation des outils et des pratiques ;
- Assurer la conformité de leurs activités avec les politiques du Groupe.

Exemple pour la finance et les ressources humaines



Légende

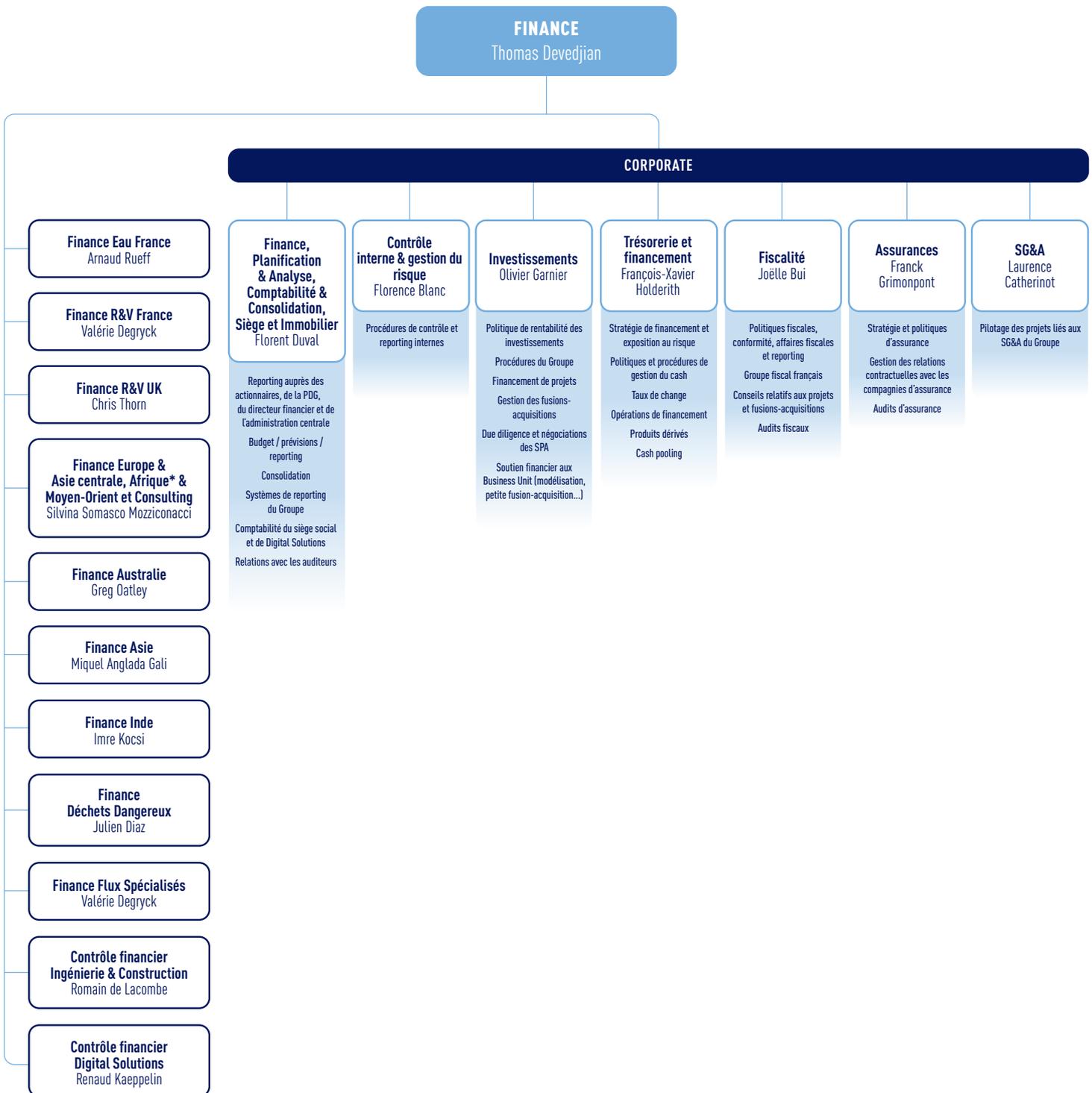
- Divisions
- Business Unit
- Marché à développer commercialement
- Business Partner

⁵ Le terme Business Partner décrit l'interface unique entre une fonction et une activité opérationnelle.

⁶ intégrant Consulting

Les Business Partners

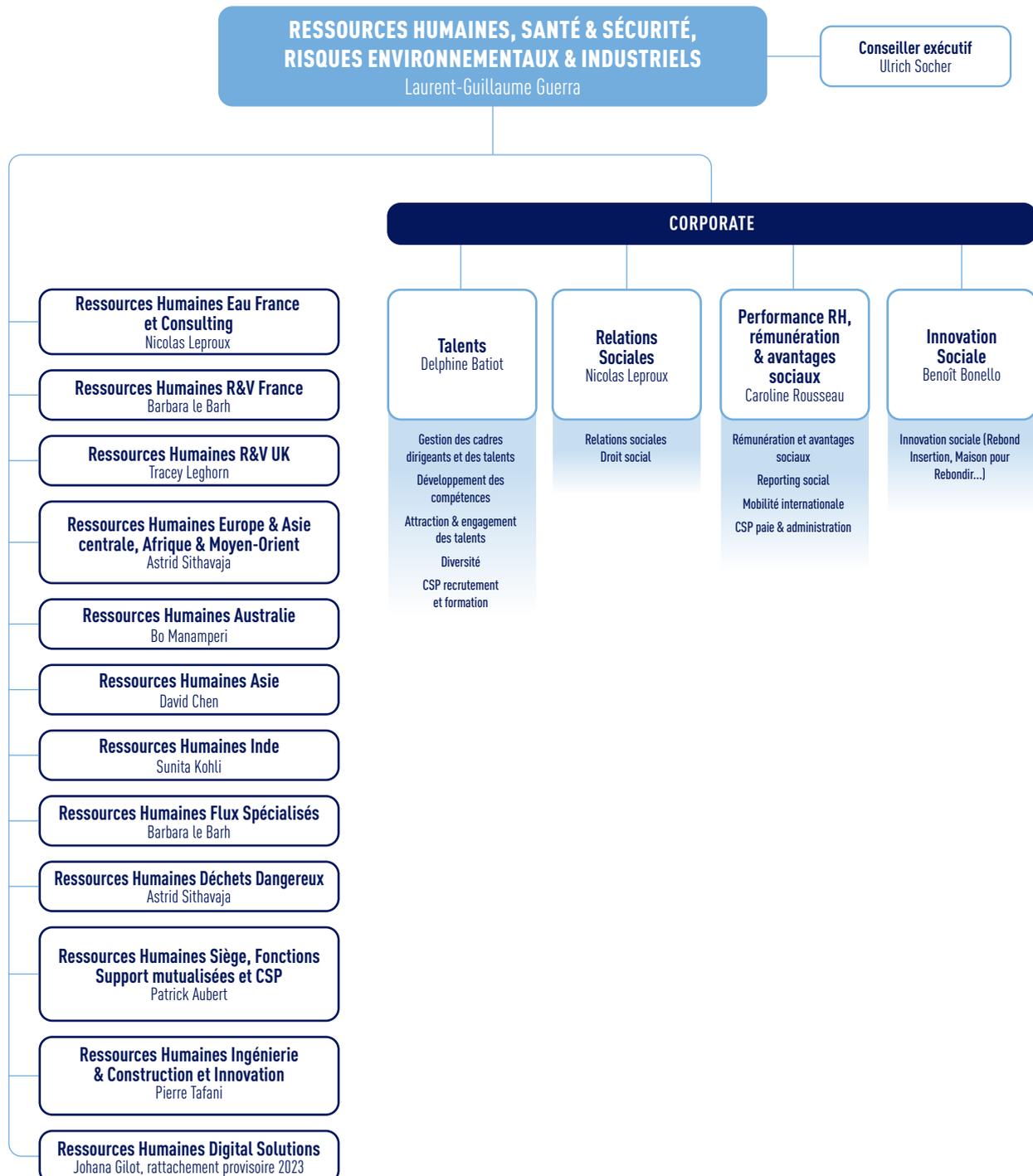
1. Finance



* L'Afrique du Sud relève de l'entité Déchets Dangereux

Les Business Partners

2. Ressources Humaines



Les Business Partners

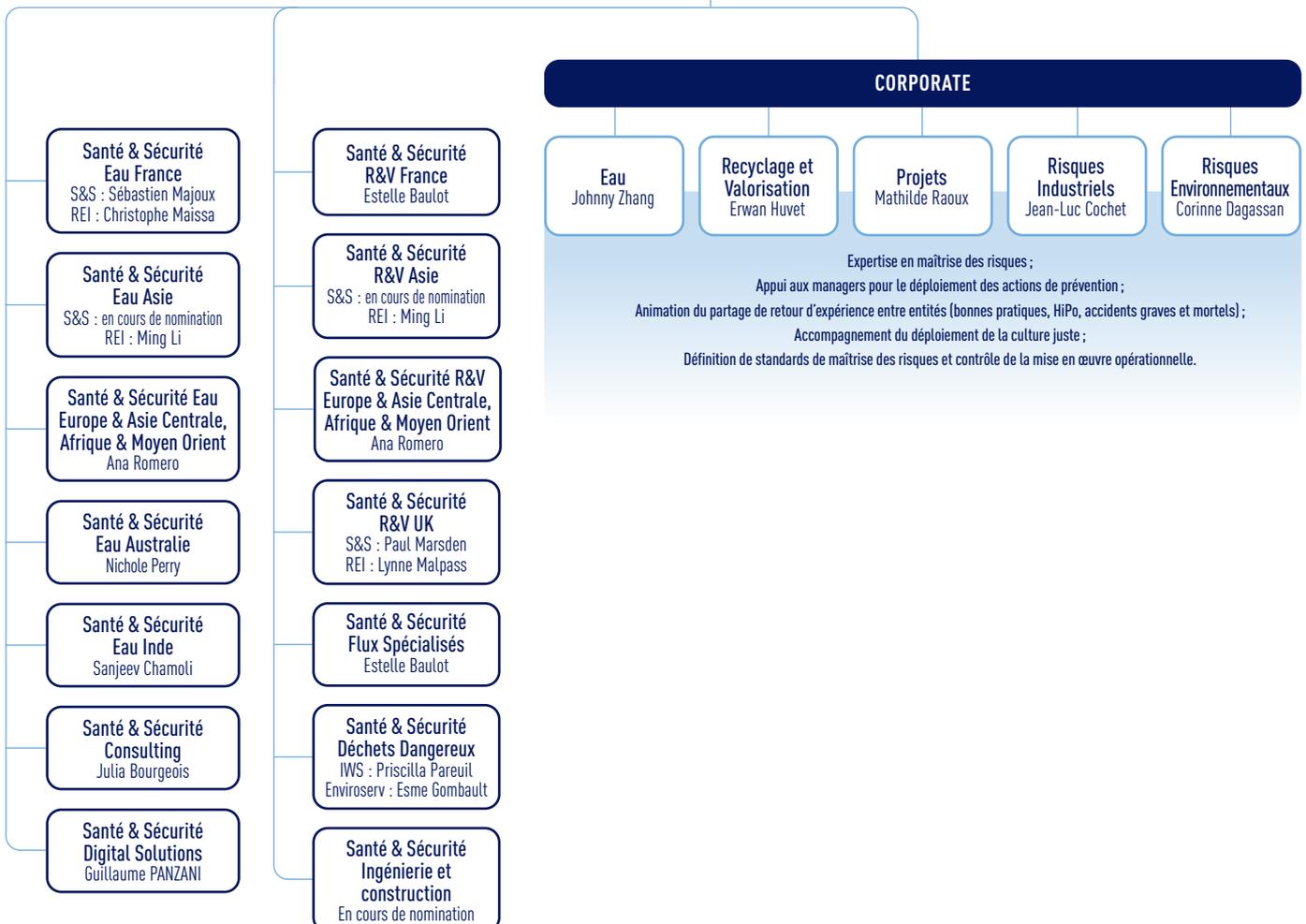
3. Santé & Sécurité, Risques Environnementaux & Industriels

**RESSOURCES HUMAINES, SANTÉ & SÉCURITÉ,
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX & INDUSTRIELS**

Laurent-Guillaume Guerra

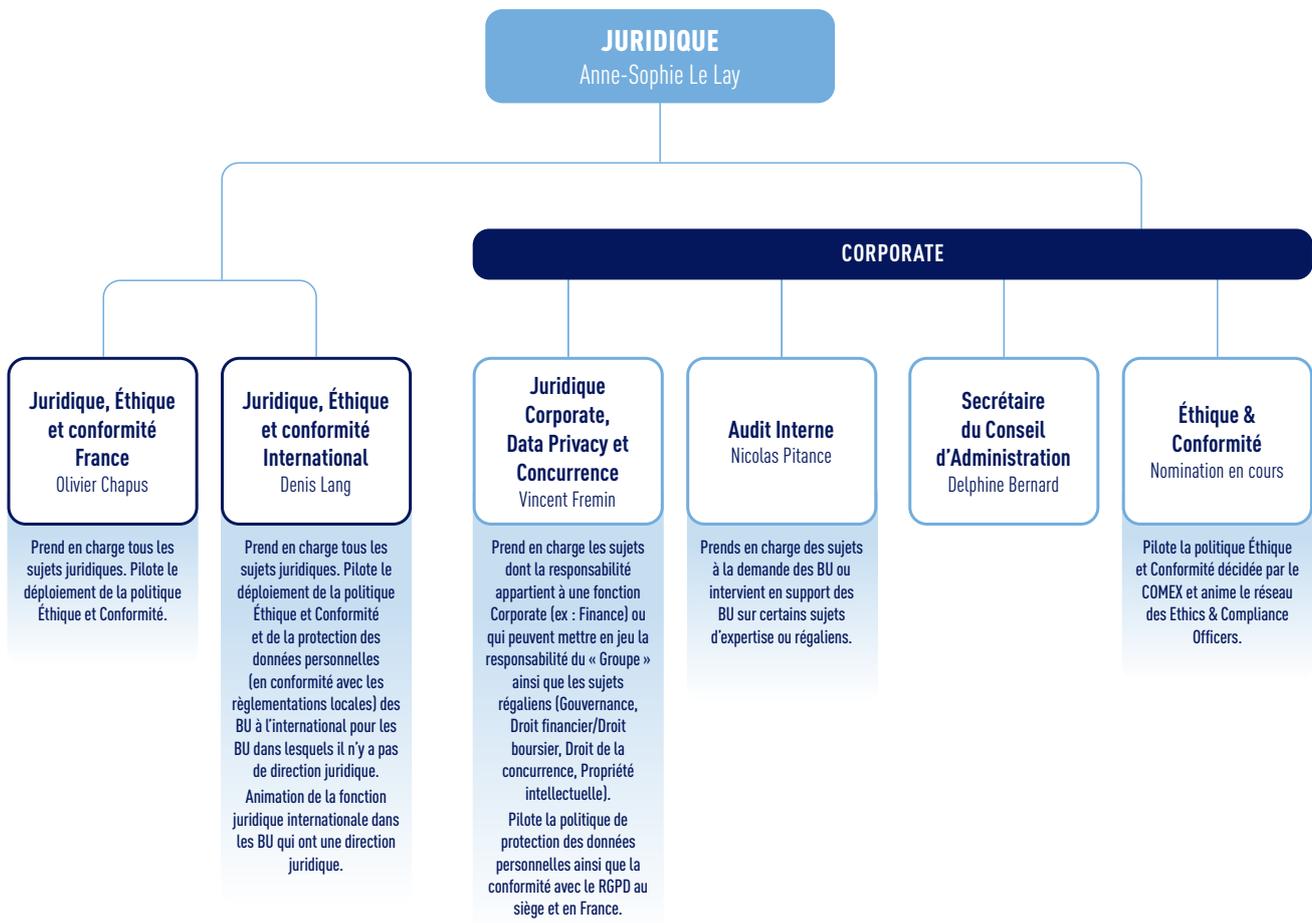
**SANTÉ & SÉCURITÉ,
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX & INDUSTRIELS**

Soizic Machado Verheyne



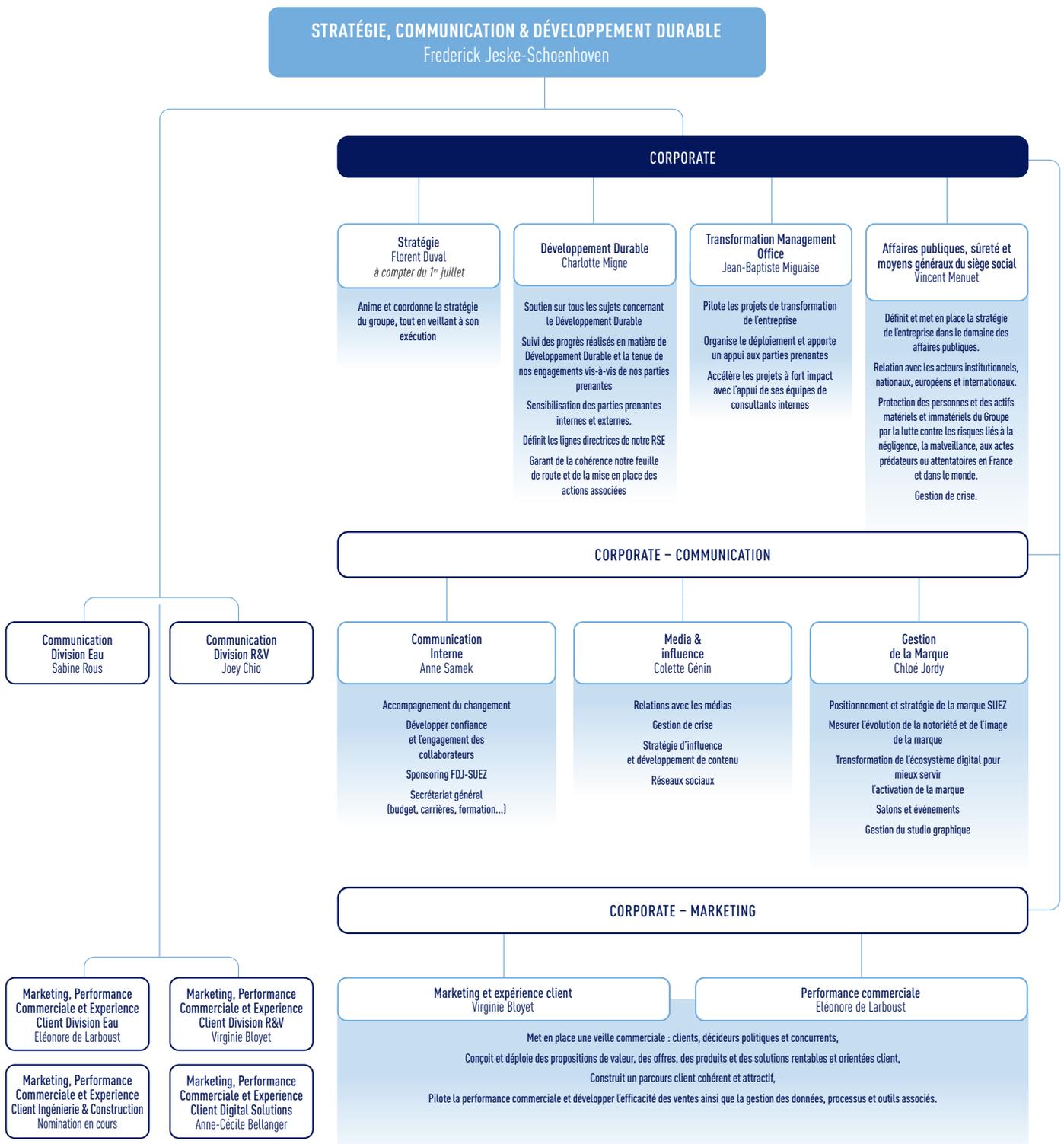
Les Business Partners

4. Juridique



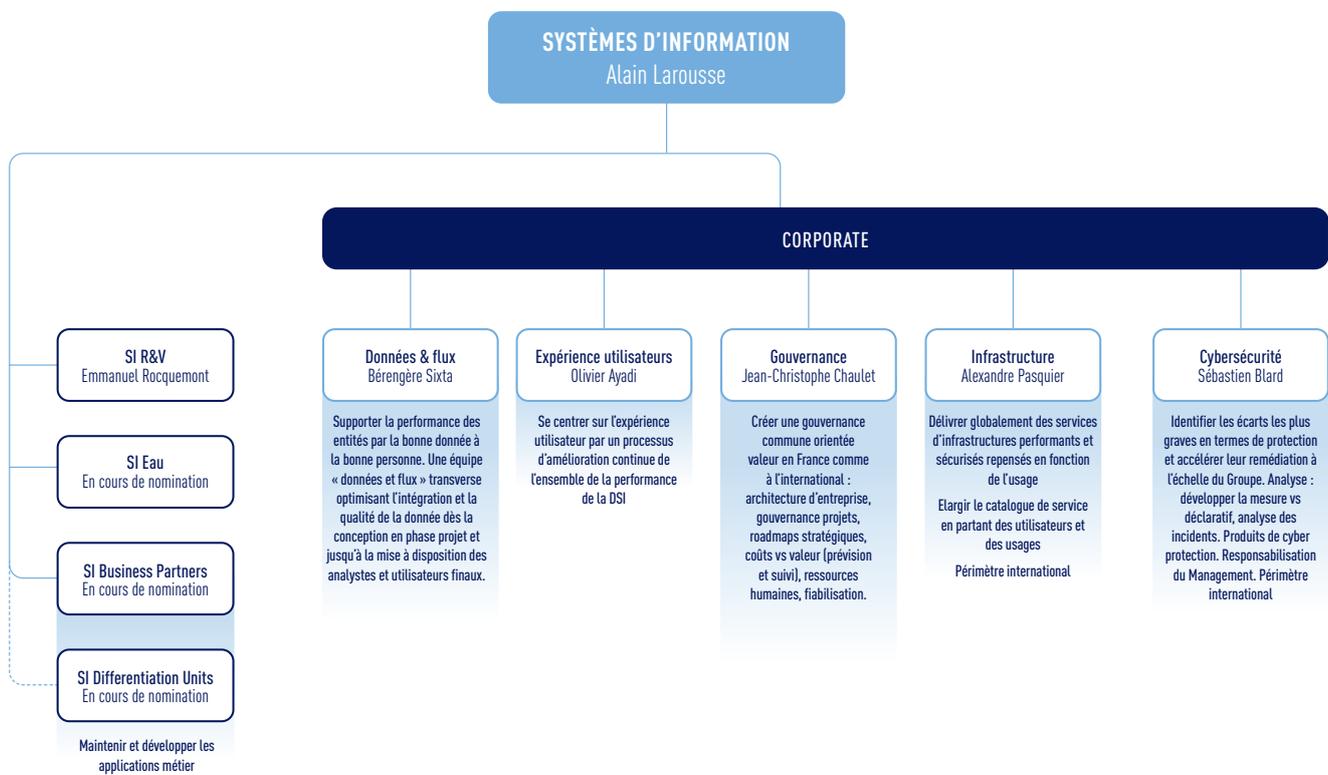
Les Business Partners

5. Stratégie, Communication & Développement Durable

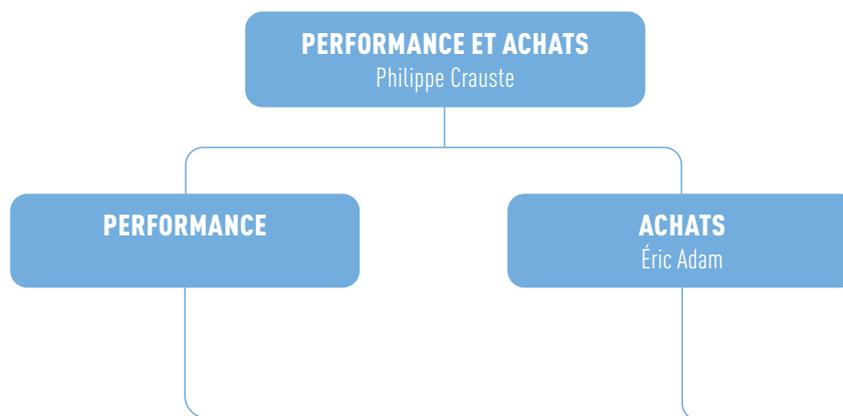


Les Business Partners

6. Systèmes d'information

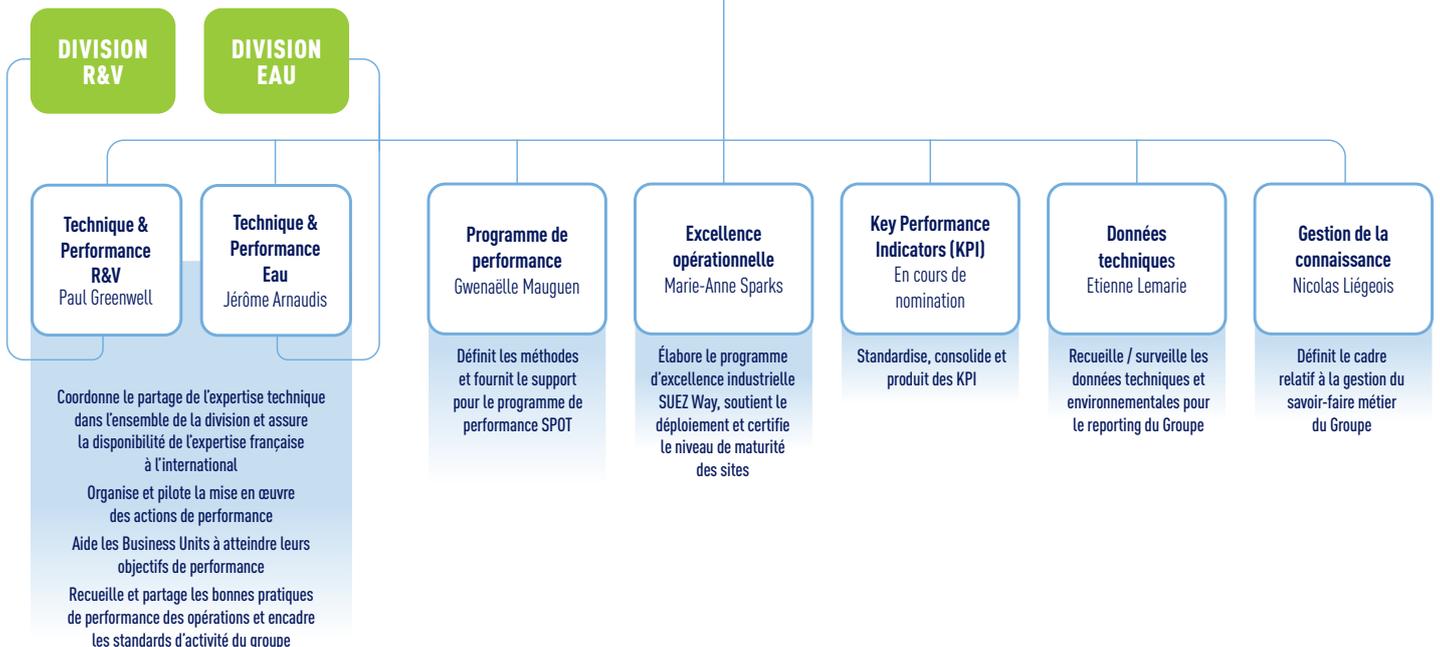


7. Performance et Achats



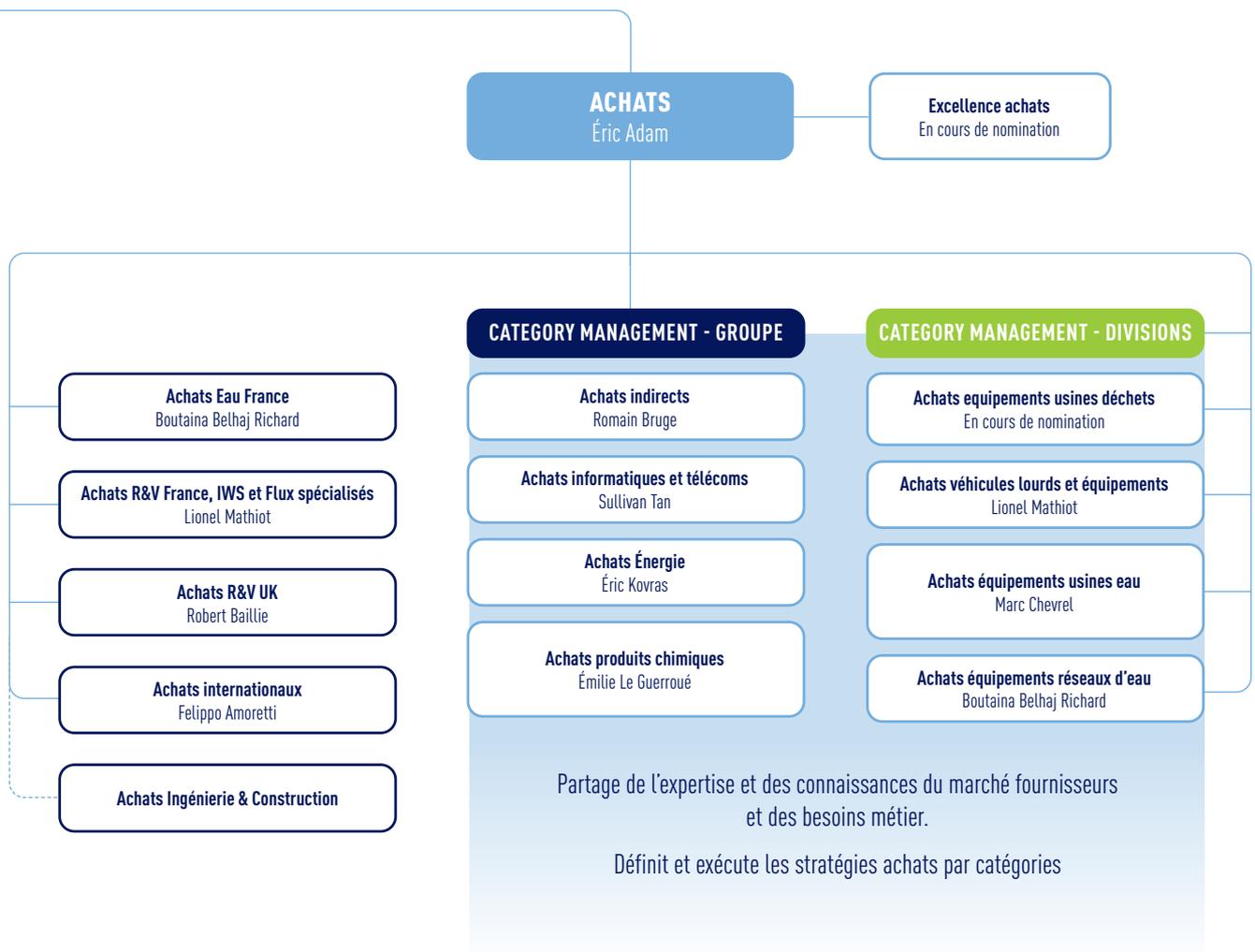
Cf. page suivante

7.1 La performance



7. Performance et Achats

7.2 Les Achats



8. Grands Comptes et Business Development

L'organisation des Grands Comptes vise à :

- Offrir des solutions dans le domaine de l'Eau ou du Recyclage et de la Valorisation à des clients qui expriment un besoin dans ces deux domaines et à une échelle internationale.

En ce sens, plusieurs niveaux de Responsables Grands Comptes sont mis en place :

- **Au niveau Groupe** : un responsable Grands Comptes global rapportant directement à notre PDG et un responsable Grand Compte pour chaque typologie de comptes ;
- **Au niveau Business Unit** : un point de contact unique pour chaque Grand Compte, désigné dans les Business Units.

Missions pour les Grands Comptes :

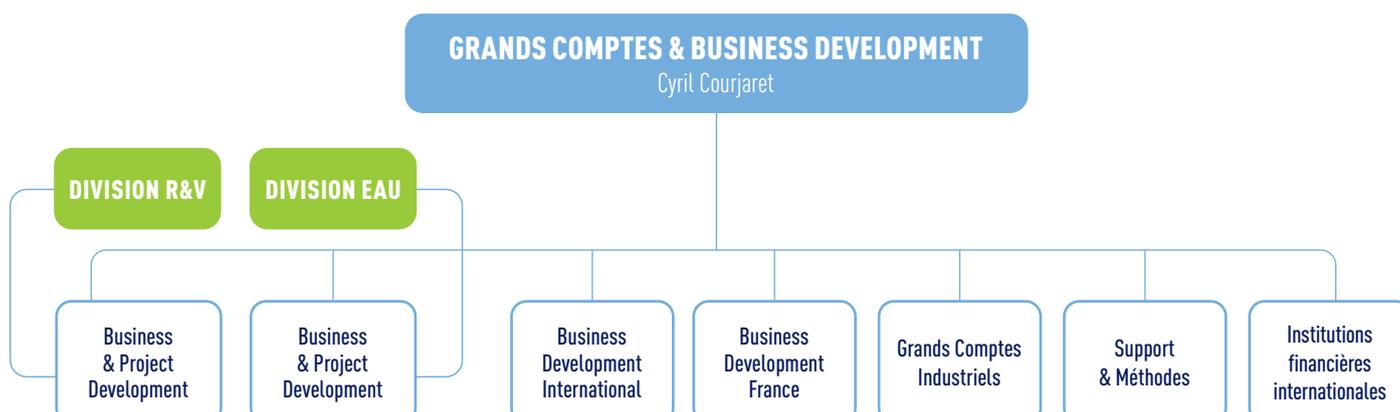
- Offrir un point de contact mondial pour chaque compte ;
- Comprendre les besoins et la stratégie d'un compte en matière d'eau et de déchets ;
- Établir une revue des contrats et projets existants avec chaque compte ainsi que la stratégie du compte ;
- Anticiper les futurs projets et proposer des solutions SUEZ au compte ; apporter des contacts et des opportunités commerciales aux Business Units ;
- Piloter toutes les actions impliquant le compte ;
- Organiser et préparer les réunions avec les membres du COMEX impliqués dans la gestion du compte.

Missions pour le business développement :

- Explorer de nouveaux segments de marché en tenant compte des best practices existantes dans toutes les Bus et en fonction de la stratégie globale de SUEZ (Applications, Business Model, acteurs clés, Partenariats...) ;
- Supporter la BU à la capture de nouveaux types de business non encore adressés localement ;
- Soutenir des actions d'ancrage local pour renforcer la position de SUEZ sur les segments pertinents.

Missions pour les IFIs :

- Développer et entretenir des relations stratégiques avec les principaux organismes de financement mondiaux ;
- Partager, avec les BUs concernées, les programmes prévisionnels de projet pour coordination sur le terrain ;
- Être le point de contact entre les organismes et les équipes en BU sur les projets spécifiques.



QUESTIONS RÉPONSES

-



QUESTIONS RÉPONSES

Nouvelle organisation Principaux changements

Préambule : L'utilisation indifférente du présent, du futur ou du conditionnel par commodité de langage ne remet pas en cause le caractère de projet de ce document, soumis à l'information et à la consultation préalable des institutions représentatives du personnel concernées.

QUESTIONS GÉNÉRALES	32
FONCTIONNEMENT DES DIVISIONS	35
UNITÉS DE DIFFÉRENCIATION	36
LES BUSINESS PARTNERS	37

QUESTIONS RÉPONSES

QUESTION

RÉPONSE

QUESTIONS GÉNÉRALES

Pourquoi un nouvel operating model ?

L'objectif de notre nouvelle organisation est de permettre le déploiement de la nouvelle stratégie du Groupe présentée en septembre 2022 tout en améliorant notre organisation actuelle.

Cette stratégie s'appuie sur 5 objectifs :

- Placer le client au cœur de nos activités ;
- Partager nos expertises et nos savoir-faire ;
- Favoriser l'entrepreneuriat et la responsabilité de chacun ;
- Réduire la complexité et rendre plus efficaces nos organisations ;
- Promouvoir la collaboration.

Notre nouvelle organisation a pour but de traduire ces objectifs.

Quelles sont les points à améliorer de notre organisation actuelle ?

La structure organisationnelle précédente résultait de la vente d'une part significative de nos activités à Véolia en 2021. Cette cession a modifié les équilibres du Groupe et nous a amené à concevoir une nouvelle organisation, en cohérence avec nos ambitions stratégiques.

Plusieurs points à faire évoluer dans notre organisation précédente ont été constatés par les équipes :

- Améliorer la collaboration entre les différentes équipes, par exemple entre les Business Partners et les Business Unit ;
- Rendre accessible l'expertise métier en France à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et dans les Business Unit internationales ;
- Rapprocher le management des équipes opérationnelles ;
- Clarifier les rôles et les responsabilités dans la vente de nos différentes offres (construction, services, digitales).

Face à ce constat, et au-delà des changements structurels nécessaires, de nouvelles méthodes de travail, une culture plus collaborative et des processus internes revisités vont apporter des bénéfices complémentaires.

En outre, notre stratégie est de développer nos activités à l'international et dans le recyclage et la valorisation : ce nouveau modèle organisationnel permettra d'atteindre ces objectifs. Notre organisation par division permet une approche différenciée par métier favorable à notre développement sur l'ensemble de nos géographies

QUESTIONS RÉPONSES

QUESTION

RÉPONSE

QUESTIONS GÉNÉRALES

Comment la nouvelle organisation répond-elle aux 5 objectifs cités ?

Plusieurs éléments dans le projet d'organisation permettront de répondre à ces 5 objectifs clés. Par exemple :

1. Placer le client au cœur de nos activités

- La Business Unit comme seul interlocuteur pour nos clients quelle que soit l'activité (construction, services, digital) ;
- Une nouvelle organisation de support au Business Développement pour accompagner les Business Unit sur les gros projets et développer nos activités dans les géographies où nous ne sommes pas présents ;
- Une nouvelle organisation Grands Comptes & Business Development pour répondre aux besoins spécifiques de cette typologie de clients ;
- Une nouvelle organisation Marketing, Performance Commerciale et Expérience Client pour améliorer et développer l'expérience client.

2. Partager nos expertises et nos savoir-faire

- Une organisation par division permettra une meilleure diffusion et partage des expertises locales dans toutes les géographies ;
- Un management commun des collaborateurs travaillant dans la construction pour mieux répondre à notre volonté de développement sur ces marchés ;

3. Favoriser l'entrepreneuriat et la responsabilité de chacun

- Des forces de ventes spécialisées construction, services et numérique dans les Business Unit, aux services du management local ;
- Réduire la distance entre le management et les équipes opérationnelles ;

4. Réduire la complexité et rendre plus efficaces nos organisations

- Une organisation géographique alignée entre l'eau et le recyclage et la valorisation ;
- Des Business Partners (comme RH et Finance) alignées sur l'organisation des Business Unit ;

5. Promouvoir la collaboration

- Un CoDir local qui regroupe toutes les activités et les fonctions qui participent au pilotage de la Business Unit, quel que soit le rattachement hiérarchique ;
- Une clarification des rôles respectifs de la Business Unit et Ingénierie & Construction lors des phases de réponse aux appels d'offre et d'exécution.

QUESTIONS RÉPONSES

QUESTION	RÉPONSE
QUESTIONS GÉNÉRALES	
Comment la nouvelle organisation rapprochera le management des opérations ?	<p>Plusieurs éléments dans le projet d'organisation permettront de rapprocher le management, et notamment le top management, de la conduite des opérations :</p> <ul style="list-style-type: none">• A l'international, la nouvelle proposition de groupement géographique permettra de créer un lien direct entre certaines Business Unit et le Directeur Division, membre du COMEX. C'est le cas notamment avec les Business Unit qui composent le groupement actuel AMECA. La Business Unit Moyen Orient, Europe & Asie centrale, Afrique du Nord (renommée Afrique) seront directement rattachés au Directeur Division ;• Par ailleurs, la réorganisation de certaines fonctions clés, notamment la RH et la Finance, permettront aux DAF et DRH locaux d'avoir un lien direct avec les Directeur Financiers Groupe et Directeur des Ressources Humaines Groupe.
Quelles sont les prochaines étapes du target operating model ?	<p>Le processus d'information-consultation du comité d'entreprise européen (CEE) s'est déroulé sur les mois de février et mars 2023. Il s'est conclu par un avis du CEE. Suite à cet avis, un processus d'information, et éventuellement de consultation, auprès des Instances Représentatives du Personnel (IRP) de chacune des entités du Groupe (Eau France, R&V France, SUEZ International et SUEZ SA) va être lancé à partir de mi-avril 2023.</p>

QUESTIONS

RÉPONSES

QUESTION	RÉPONSE
FONCTIONNEMENT DES DIVISIONS	
Pourquoi certains pays sont intégrés dans de grandes zones géographiques et pas d'autres ?	La réorganisation des zones géographiques a été réalisée dans l'objectif de favoriser un lien entre le pays et la Division. Cependant, certaines géographies ne présentant pas une taille critique suffisante, il a été nécessaire de regrouper certains pays.
Pourquoi Consulting a-t-elle été placée dans la Division Eau ?	<p>Le positionnement de Consulting au sein de la Division Eau apparaît comme l'option la plus porteuse de synergies de développement commercial. Les problématiques de gestion urbaine pour l'eau potable et les eaux usées restent en effet le segment principal d'activité de Consulting.</p> <p>Enfin, nous sommes persuadés que l'activité Consulting peut être génératrice d'opportunités, représenter un élément fort de différenciation dans le cadre d'appel à projets de développement Eau et venir ainsi augmenter nos probabilités de succès.</p> <p>Par ailleurs, le positionnement de l'entité Consulting au sein de la Division Eau ne l'empêchera pas de continuer à contribuer à des projets Recyclage & Valorisation au gré des opportunités.</p>
Pourquoi la Business Unit Flux Spécialisés a-t-elle été repositionnée au niveau de la Division Recyclage & Valorisation ?	Le positionnement de la Business Unit Flux Spécialisés au niveau de la Division traduit à la fois la présence déjà internationale de ces activités, notamment au travers de Boone Comenor et Tarmac, mais aussi l'ambition de se développer au-delà du marché français.
Comment développe-t-on les activités Eau dans un pays Recyclage & Valorisation et réciproquement ?	<p>Ces développements seront dans les objectifs du CEO de la Business Unit concernée.</p> <p>Par exemple, dans un pays avec des activités dans le recyclage et la valorisation, le CEO de la Business Unit Recyclage & Valorisation de ce pays sera responsable du développement de l'activité Eau. Des forces commerciales lui seront allouées en fonction des objectifs fixés. Le CEO devra rendre compte au Directeur Division Eau pour le suivi des objectifs.</p> <p>Dès lors que l'activité Eau aura atteint une taille critique, un CEO pour la Business Unit Eau de ce pays sera nommé.</p>
Qui est responsable de développer les activités de construction (resp. numérique) entre la Business Unit et Ingénierie & Construction (resp. Digital Solutions) ?	Unique porteuse du P&I la Business Unit sera responsable du développement commercial de nos 3 activités : la construction, les services et le numérique. Dans cet effort, la Business Unit sera soutenue par les Unités de différenciations.

QUESTIONS

RÉPONSES

QUESTION	RÉPONSE
UNITÉS DE DIFFÉRENTIATION	
Pourquoi les commerciaux spécialisés en construction sont-ils positionnés dans les Business Unit ?	<p>L'un des piliers de l'operating model est de mettre le client au centre de nos activités. Il apparaît crucial d'avoir des forces commerciales spécialisées, connaissant parfaitement le métier de la construction, mais celles-ci doivent rester aussi proches du client que possible, c'est-à-dire dans les géographies.</p> <p>Ces forces commerciales locales seront en relation directe avec l'entité Ingénierie & Construction pour veiller à partager les expériences (REX commerciaux d'une géographie à l'autre), intégrer les nouvelles technologies différenciantes, tout en étant impliqué dans les étapes structurantes du processus WIN.</p>
Qui aura la responsabilité du choix des projets à suivre entre la Business Unit et l'unité de différenciation Ingénierie & Construction ?	<p>La Business Unit aura l'initiative commerciale des projets. Cependant, le choix de poursuivre un projet aux stades de développement plus avancés (e.g. : développement d'une offre détaillée) s'effectuera en concertation entre la Business Unit et l'unité de différenciation Ingénierie & Construction.</p>
Les responsables des projets sont-ils issus de l'unité de différenciation Ingénierie & Construction ou de la Business Unit ?	<p>Les responsables de projets, ou "Project Managers", seront rattachés hiérarchiquement à l'unité de différenciation Ingénierie & Construction. Cependant, ils feront partie intégrante des équipes locales et basés géographiquement dans la Business Unit, au plus proche des équipes commerciales qui suivent le projet et les opérations. Les responsables projets participeront aux différentes réunions internes de la Business Unit autour du projet et aux CODIR locaux lorsque le projet considéré est à l'ordre du jour.</p>

QUESTIONS RÉPONSES

QUESTION	RÉPONSE
LES BUSINESS PARTNERS	
<p>Quelle est l'articulation entre le Groupe et les Business Unit pour les fonctions support ?</p>	<p>Les organisations RH et Finance seront calquées sur celles des Business Unit afin de leur apporter un soutien de proximité. Un Business Partner clairement identifié sera désigné pour chacune des Business Unit.</p>
<p>Pourquoi n'y a-t-il pas de DRH Division Eau et de DRH Division Recyclage & Valorisation ou de DAF Division Eau et de DAF Division Recyclage & Valorisation ?</p>	<p>Les fonctions RH et finance répondent avant tout à une logique locale. Cela s'explique par les organisations opérationnelles qui ont elles-mêmes une empreinte locale, par la réglementation et par le marché du travail. Par souci d'efficacité, le principe est donc de se doter d'une fonction RH et finance locale et unique au service des divisions Eau et Recyclage & Valorisation, exception faite des Business Unit en France dont la taille critique nécessite un DRH pour Eau et un DRH pour Recyclage & Valorisation.</p> <p>Dans un même souci d'efficacité, les fonctions RH et finance au niveau Groupe, qui définissent et portent les politiques RH et Finance à l'échelle du Groupe, n'ont pas vocation à être dissociées entre les Divisions Eau et Recyclage & Valorisation.</p>
<p>Pourquoi n'y a-t-il pas une direction Achats par division ?</p>	<p>L'organisation Achats est gérée au niveau Groupe avec des organisations dédiées au niveau des Business Unit. Ce modèle permettra de profiter des expertises Business Unit là où elles sont. Cela permettra également de gérer les catégories de manière transverse au niveau du Groupe, avec cependant des catégories propres à l'eau et des catégories propres au recyclage et la valorisation.</p>
<p>Comment la Performance sera-t-elle animée entre le Groupe, la Division et la Business Unit ?</p>	<p>Les Business Unit seront responsables de définir et mener à bien leurs actions de performance et l'atteinte des objectifs (Programme SPOT, déploiement SUEZ WAY, Management by KPI).</p> <p>Pour cela, les Business Unit recevront l'assistance des TPO (Technical Performance Officer), membres de l'unité Technique & Performance dans chaque Division, qui assureront le partage de bonnes pratiques et le benchmark entre Business Unit.</p> <p>Une équipe Méthodes et Outils rattachée à la Direction Performance du Groupe fournira la méthodologie commune à toutes les Business Unit dans le cadre du plan de Performance : méthodes et reporting SPOT, outils d'Excellence Opérationnelle, outils de consolidation des données techniques du Groupe, outils de Knowledge Management.</p> <p>Les Divisions et la Direction de Performance seront conjointement responsables de la réalisation de plan de performance du Groupe.</p>

QUESTIONS RÉPONSES

QUESTION	RÉPONSE
LES BUSINESS PARTNERS	
Quels sont les grands comptes cibles pour le nouveau Business Partners Grands Comptes & Business Development ?	<p>Le Business Partner Grands Comptes & Business Development ciblera principalement les clients industriels dans les métiers de l'eau, du recyclage et de la valorisation. Ils viseront en priorité les secteurs suivants : électricité et services publics, métallurgie, construction, déconstruction, matériaux, automobile et aéronautique, pharmacie, chimie, pétrole et gaz, alimentation, boissons et distribution, institutions financières internationales.</p>
Comment s'articulera la gestion des grands comptes entre le Business Partner au niveau du Groupe et ceux au niveau des Business Unit ?	<p>L'équipe au niveau du Groupe sera en charge de comprendre les besoins du compte en termes de déchets et d'eau (construction, digital, services) , établir un panorama des contrats et projets existants avec chaque compte, définir la stratégie du compte et apporter des contacts et des leads aux BU. Il participera à la fixation des objectifs du compte et d'impliquer certains membres du COMEX dans la gestion du compte lorsque nécessaire.</p> <p>Les « Key Account Manager » dans les équipes locales vont suivre les grands comptes industriels à l'échelle de la Business Unit.</p> <p>Par ailleurs, des points de contacts uniques, les « Key Account Manager », seront identifiés dans les équipes locales pour suivre les grands comptes industriels à l'échelle de la Business Unit. L'équipe au niveau du Groupe sera en charge d'apporter un support dans la gestion du compte (partage de supports de vente, de connaissance sur le secteur du client, retour d'expérience sur des clients similaires ou sur d'autres géographies etc.), de participer à la fixation des objectifs du compte et d'impliquer certains membres du COMEX dans la gestion du compte lorsque nécessaire.</p>