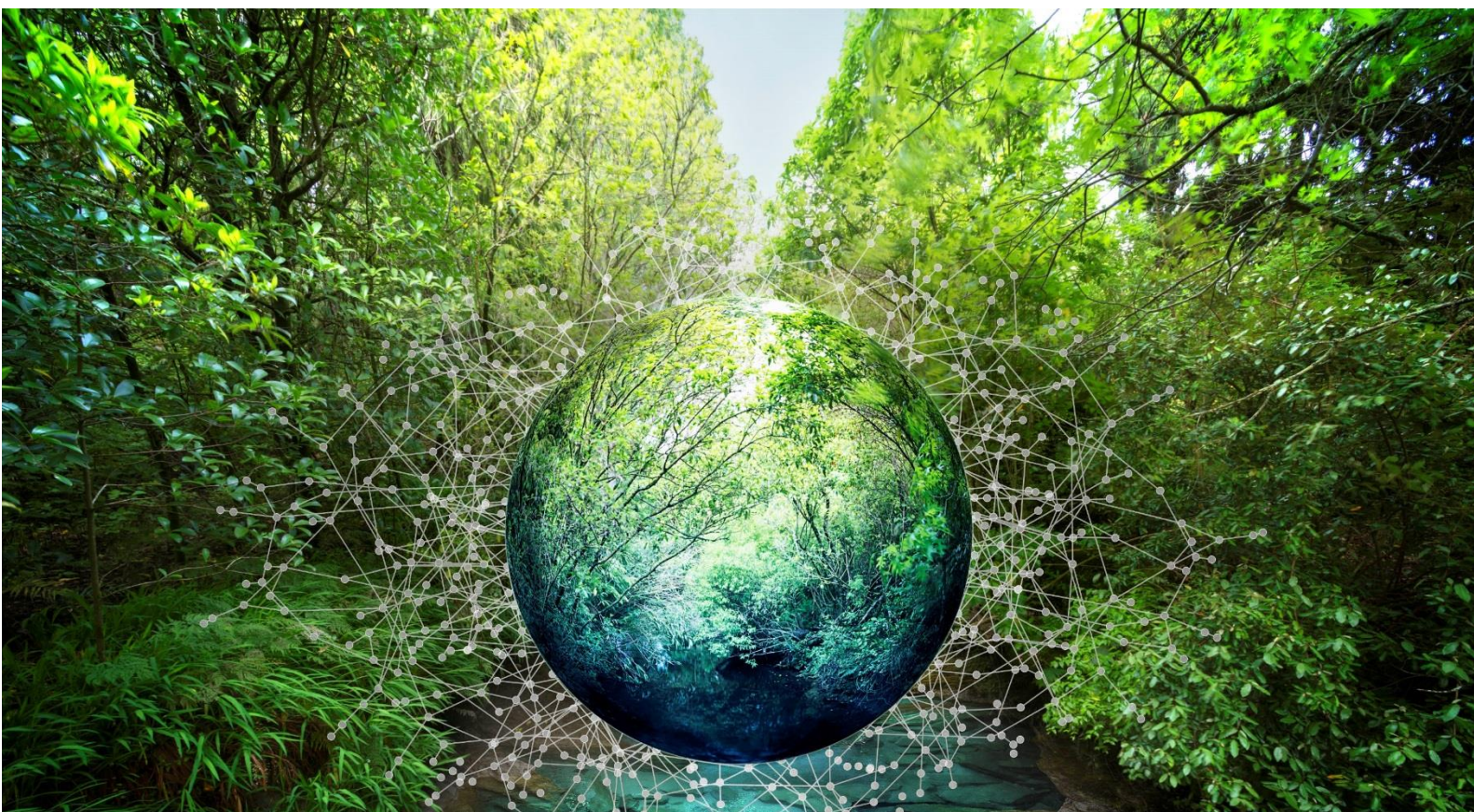


PERFORMANCE et RISQUES

ENVIRONNEMENTAUX et INDUSTRIELS



prêts pour la révolution de la ressource

TABLE DES MATIERES

- 03 CONTEXTE**
Urgence climatique, accélération technologique, risques en croissance

- 03 PRINCIPES**
Exemplarité environnementale, excellence opérationnelle, maîtrise des risques, résilience

- 04 PILOTAGE DE LA PERFORMANCE**
Garantir l'atteinte des objectifs environnementaux et industriels stratégiques, optimiser l'emploi des ressources et consolider la capacité à créer de la valeur

- 05 GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET INDUSTRIELS**
Prévenir la destruction de valeur par l'incendie, la pollution, le bris... en s'appuyant sur l'analyse des risques et la mise en place de mesures de maîtrise

- 06 GESTION DES RISQUES CYBER INDUSTRIELS**
Prévenir les cyber-attaques sur les infrastructures industrielles en s'appuyant sur l'analyse des risques et la mise en place de mesures de maîtrise

- 07 REPORTING TECHNIQUE**
Collecter et partager les données opérationnelles du niveau site ou contrat pour produire des indicateurs fiables

- 08 GESTION DU SAVOIR ET DU RETOUR D'EXPERIENCE**
Au travers des communautés TEC&REX, assurer la tenue à jour des Standards Opérationnels et l'industrialisation des innovations

CONTEXTE

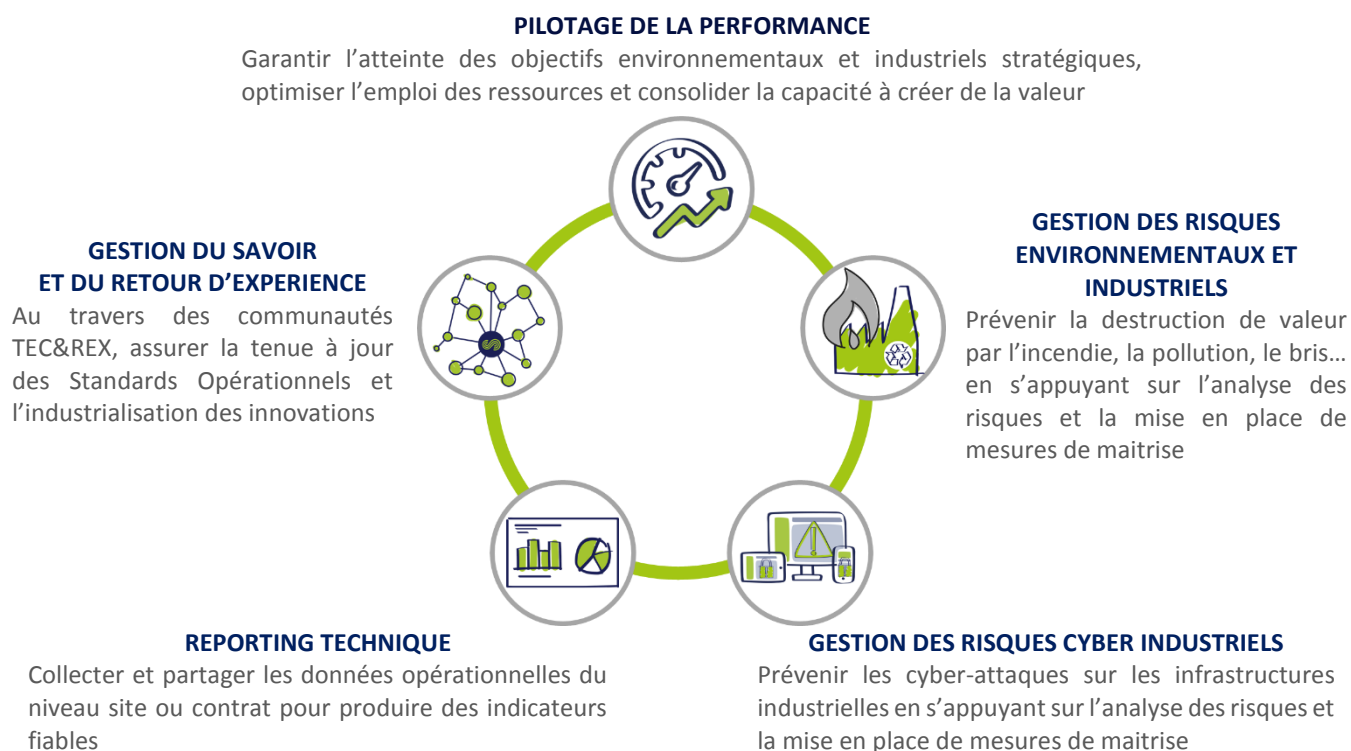
SUEZ est engagé dans une gestion radicalement nouvelle des ressources pour basculer d'un modèle de développement linéaire qui surconsomme les ressources, à un modèle circulaire qui les recycle et les réutilise.

Face à cette urgence écologique, SUEZ doit être exemplaire dans sa performance environnementale et industrielle afin de servir ses clients avec les meilleures solutions, maîtrisées à leur optimum.

Ces bouleversements et la complexification des procédés de valorisation entraînent une croissance des risques environnementaux et industriels qu'il est impératif de maîtriser.

PRINCIPES

Le management de la Performance et des Risques Environnementaux et Industriels s'appuie sur 5 processus clés assurant le développement sûr et durable des activités du Groupe :





PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

01. OBJECTIFS et PRINCIPES

L'objectif du pilotage de la performance est d'assurer l'**atteinte des objectifs** de la stratégie industrielle du Groupe, en protégeant les ressources, en **optimisant leur utilisation** et en renforçant sa **capacité à délivrer** une valeur économique et environnementale pour ses clients.

Critique pour la croissance durable du Groupe, le pilotage de la performance s'appuie sur des piliers clés :

- **Standards Industriels** : pratiques et solutions de référence, tenues à jour par le REX, facilitant performance et innovation ;
- **Données opérationnelles et KPIs** : suivi de données opérationnelles fiables au niveau des sites pour mesurer la performance ;
- **Programmes de Performance** : projets à haute valeur ajoutée, déployés à travers le Groupe ou initiatives locales.

02. STRUCTURATION

La stratégie du Groupe est déclinée en une sélection de programmes de performance. Les **objectifs** sont fixés en intégrant la feuille de route **développement durable**.

Les leviers d'amélioration sont identifiés grâce aux résultats des pilotes innovant, des enseignements du retour d'expérience, des données opérationnelles.

Ces objectifs et les plans stratégiques associés sont déclinés et formalisés dans des **Objectifs de Performance établis annuellement** avec chaque Business Unit.

Les Business Units, et les sites identifient les **initiatives** de performance en fonction de leur **contexte local**.

03. MISE EN ŒUVRE

Les programmes de performance et les initiatives sont cadrés et déployés pour améliorer l'efficacité opérationnelle et accélérer l'industrialisation des meilleures pratiques et des innovations sur les périmètres pertinents (activités, régions, sites).

Les Standards Industriels et les outils d'excellence opérationnelle servent de base à la démarche d'amélioration.

Les missions d'assistance technique sont coordonnées pour mettre en relation les opérationnels avec les meilleurs experts.

04. CONTRÔLE

Les données des opérations sont collectées via des **systèmes connectés** et alignés permettant un accès **transparent** et des analyses approfondies. Des évaluations régulières sont conduites pour appuyer la mise en œuvre des programmes de performance et favoriser l'amélioration de la performance industrielle.

Les données opérationnelles, l'avancement des projets et le résultat des évaluations sont compilés dans des tableaux de bord et des rapports intelligents, permettant l'identification des écarts et des pistes d'amélioration.

05. PILOTAGE

Les comités de pilotage performance et industrialisation organisés par métier, ainsi que les revues trimestrielles d'activité permettent d'analyser l'avancement et les résultats, de comprendre les écarts, décider des mesures correctives à prendre et des enseignements à partager.



RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET INDUSTRIELS

01. OBJECTIFS et PRINCIPES

La **maîtrise des risques environnementaux et industriels** est un objectif prioritaire de SUEZ.

Les risques considérés peuvent être de **nature accidentelle** ou d'**origine naturelle**. Ils peuvent être dus à des facteurs humains ou organisationnels, des défaillances des équipements ou des actes de malveillance :

- Tout type de **pollution** (air, sol, milieux aquatiques), **nuisance** environnementale (bruits, vibrations, odeurs, désagrément visuel) ou conséquences du réchauffement climatique ;
- Les **dommages à l'environnement** ainsi que les **dommages matériels ou humains** provoqués par l'incendie, l'explosion, le bris de machines, la catastrophe naturelle, l'effondrement d'ouvrages, etc.

02. STRUCTURATION

Pour atteindre cet objectif, le système de gestion des risques environnementaux et industriels repose sur les éléments suivants :

- Constitution d'un réseau d'**Environmental and Industrial Risk Officers**, en charge de la déclinaison au sein de chaque BU ;
- **Identification** anticipée et **hiérarchisation des risques**, y compris avant les acquisitions ;
- Mise en place systématique de **mesures de maîtrise des risques** identifiés ;
- Respect des **Règles de Management** et des **Règles Opérationnelles** environnementales et industrielles ;
- Respect de la réglementation locale, au besoin, surpassement pour maîtriser les risques.

03. MISE EN ŒUVRE

Des **programmes spécifiques** sont conduits pour améliorer le niveau de maîtrise sur les sites ou sur des familles de risques prioritaires.

Des programmes d'**innovation** sont menés pour identifier et développer les meilleures mesures de maîtrise des risques, adaptées aux activités de SUEZ.

Les missions d'**assistance technique** sont coordonnées pour aider les opérationnels à améliorer les risques sur les sites et à intégrer les risques dans les **projets**.

04. CONTRÔLE

Un plan annuel d'**audit** est conduit, en coordination avec les sociétés d'assurance, afin de vérifier la capacité des entités à identifier et maîtriser les risques.

L'ensemble des sites principaux du Groupe réalise une **auto-évaluation** de l'application des meilleures pratiques de maîtrise des risques, en fonction de ses activités.

Les **événements** sont **analysés** en fonction de leur gravité ou de leur potentiel de gravité afin de partager les enseignements et améliorer la **conscience partagée des risques**.

05. PILOTAGE

Les résultats des actions d'audit et d'auto-évaluation ainsi que l'analyse des événements permettent de consolider une **cartographie des risques** et d'identifier les actions prioritaires à mener.

Le comité de pilotage trimestriel permet d'analyser l'avancement des actions et les résultats.



RISQUE CYBER INDUSTRIEL

01. OBJECTIFS et PRINCIPES

Les **Systèmes de Contrôle Industriel (SCI)** sont essentiels pour nos métiers et le seront encore davantage demain. Leur sécurité est donc un enjeu majeur pour SUEZ.

Les risques induits par une défaillance des SCI peuvent être dus à :

- Une **attaque externe** des systèmes (infection virale, prise de contrôle à distance ou locale) ;
- Un **dysfonctionnement interne** (panne et incident de programmation, défaillance du réseau de communication inter-sites).

Ces risques peuvent conduire à des **vols de données**, des **interruptions de service** ou des **accidents industriels** ayant des conséquences sur les personnes, l'environnement, les biens.

02. STRUCTURATION

Pour atteindre cet objectif, le système de gestion des risques cyber industriels est structuré avec la Direction des Systèmes d'Information et repose sur les éléments suivants :

- Constitution d'un réseau d'**Industrial Control Systems Risk Officers**, en charge de la déclinaison au sein de chaque BU ;
- **Identification** anticipée et **hiérarchisation des risques** couvrant à la fois les aspects organisationnels, humains et techniques ;
- Mise en place systématique de **mesures de maîtrise des risques** identifiés ;
- Respect des **Règles de Management** et des **Règles Opérationnelles** des Systèmes de Contrôle Industriel ;
- Respect de la réglementation locale et, si nécessaire, son surpassement pour maîtriser les risques.

03. MISE EN ŒUVRE

Des **programmes spécifiques** sont conduits pour améliorer le niveau de maîtrise sur les sites ou sur des familles de risques prioritaires.

Des programmes d'**innovation** sont menés pour identifier et développer les meilleures mesures de maîtrise des risques, adaptées aux activités de SUEZ.

Les missions d'**assistance technique** sont coordonnées pour aider les opérationnels à améliorer les risques sur les sites et à intégrer les risques dans les **projets**.

04. CONTRÔLE

Un plan annuel d'**audit** est conduit, en coordination avec les sociétés d'assurance, afin de vérifier la capacité des entités à identifier et maîtriser les risques.

L'ensemble des sites principaux du Groupe réalise une **auto-évaluation** de l'application des meilleures pratiques de maîtrise des risques.

Les **événements** sont **analysés** en fonction de leur gravité ou de leur potentiel de gravité afin de partager les enseignements et améliorer la **conscience partagée des risques**.

05. PILOTAGE

Les résultats des actions d'audit et d'auto-évaluation ainsi que l'analyse des événements permettent de consolider une **cartographie des risques** et d'identifier les actions prioritaires à mener.

Le comité de pilotage trimestriel permet d'analyser l'avancement des actions et les résultats.



REPORTING TECHNIQUE

01. OBJECTIFS et PRINCIPES

Le reporting technique produit une **information technique fiable** utilisée pour :

- Pilotage de la performance opérationnelle ;
- Publications externes ;
- Appels d'offres, projets de recherche et innovation et analyses stratégiques ;

Toute Business Unit (BU), filiale ou installation exerçant une activité industrielle et sur laquelle SUEZ a une influence technique opérationnelle dominante au 30 juin de l'année, doit être incluse dans le périmètre.

En cas d'intégration d'une entité majeure entre le 30 juin de l'année et la fin de l'année, l'entité concernée sera incluse dans le périmètre dans la mesure du possible.

Les données opérationnelles sont collectées **au plus près du niveau opérationnel de base** (site, contrat, agence) afin de faciliter l'analyse et l'extraction de valeur.

02. STRUCTURATION

Le processus de reporting suit un cycle d'amélioration continue autour des étapes clés suivantes :

- **Revue du scope** d'indicateurs et des formules avec les parties prenantes ;
- **Paramétrage** du dispositif, formation des participants puis **lancement** du protocole ;
- **Collecte** des données par interconnexion aux autres systèmes de données, transfert de fichier ou saisie manuelle ;
- **Contrôle** des données et audit par les Organismes Tiers Indépendants ;
- **Diffusion** et mise à disposition des KPIs.

Chaque indicateur a un code, un intitulé et une définition détaillant la méthode de mesure requise et les éventuelles données à exclure.

03. REGLES de REPORTING

Les **valeurs** peuvent être **calculées, estimées** (ou extrapolées), **mesurées ou facturées**. Compte tenu du calendrier, certaines données non disponibles à la date de clôture doivent être estimées, en particulier celles du mois de décembre.

Plusieurs **méthodes d'estimation** sont **possibles** :

- 1)** La valeur du même mois de l'année précédente, pour des données saisonnières ;
- 2)** La valeur du dernier mois disponible, pour des données variables d'une année sur l'autre et présentant des variations saisonnières ;
- 3)** La moyenne de l'ensemble des données mensuelles disponibles, pour les données stables au cours de l'année.

Lorsque les chiffres renseignés présentent des **variations importantes** par rapport aux années précédentes, des **commentaires** doivent permettre d'expliquer les écarts significatifs.

Dans tous les cas, la documentation support utilisée pour les calculs doit être disponible.

04. CONTRÔLE

Un **programme d'audit externe** est organisé dans le but de réviser une sélection d'indicateurs aux différents stades du processus de reporting. Cette démarche intègre des vérifications d'une sélection d'entités jusqu'au niveau site. L'opération de consolidation globale pour SUEZ est auditée systématiquement.

Cette vérification permet de donner une « **assurance raisonnable** » ou une « **assurance modérée** » a une sélection d'indicateurs diffusés. Cette révision permet de satisfaire les attentes des **parties prenantes** à propos de la crédibilité du reporting non-financier.



KNOWLEDGE MANAGEMENT et RETOUR d'EXPERIENCE

01. OBJECTIFS et PRINCIPES

Le processus de **Retour d'Expérience** (REX), est clé pour appuyer l'amélioration de la performance et l'accélération des innovations.

L'analyse, la consolidation et le partage de nos succès et de nos épreuves sont fortement ancrés dans la **culture concrète et collaborative** nécessaire pour assurer une **performance durable** et la **résilience** :

- Construire une culture commune de performance basée sur des standards pertinents et reconnus ;
- Favoriser l'adoption des meilleures pratiques et prévenir la reproduction des erreurs ;
- Sélectionner les innovations et les programmes de performance pertinents.

02. STRUCTURATION

Le processus REX et la consolidation du savoir est assurée à tous les niveaux de l'entreprise et repose sur les éléments suivants :

- Rencontre organisée des experts et des opérationnels au travers des **communautés Technologie et REX** pour chaque activité ou capacité clef du Groupe ;
- Animation de chaque communauté par un pilote et un co-pilote ;
- Elaboration de **décisions concrètes** et capitalisation.

03. COLLECTE

Les événements de différentes natures sont collectés aux niveaux site, région, BU ou corporate :

- Problématiques nouvelles, émergentes, fréquentes ou graves ;
- Evaluation des projets, des innovations, des programmes de performance ou des missions d'assistance technique ;
- Résultat des audits et du reporting technique.

04. ANALYSE

Les événements collectés sont analysés par les communautés Technologie et REX au travers des critères suivants :

- Contexte ;
- Impact et fréquence ;
- Existence d'enseignements ou de solutions ;
- Eléments décrits dans les Standards et Pratiques de référence ;

Cette analyse permet de d'évaluer le **potentiel d'apprentissage** et de proposer les actions de capitalisation à mener.

05. CAPITALISATION

Les actions de capitalisation peuvent prendre plusieurs formes :

- **Mise à jour des Standards** et des pratiques de référence ;
- Campagne de **sensibilisation** ou de **formation** ;
- **Programme de performance** ;
- **Innovation** ;
- Assistance Technique.

Le savoir est remis à disposition des opérationnels dans un ensemble de bibliothèques intelligentes accessible via des **experts virtuels**.