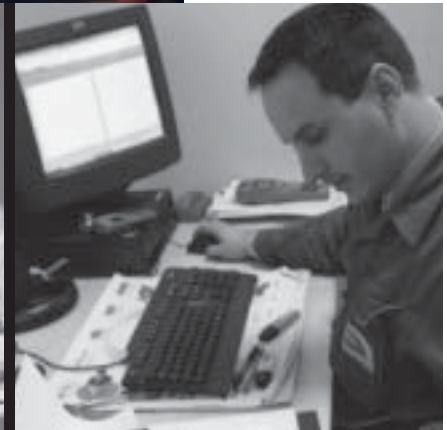




# Engagements

*La politique générale et les 4 politiques opérationnelles (industrielle, ressources humaines, développement et communication) ont été déclinées mi-2006 en 50 actions opérationnelles applicables sur l'ensemble du parc Novergie dans le cadre du plan d'action « Novergie 2008 ». Ces plans d'actions ont mis en évidence des chantiers environnementaux, sociaux et économiques se rapportant au Développement Durable.*

## **Novergie** *d'une entreprise remarquée* **2008** *à une entreprise remarquable ...*





## 1. La politique industrielle

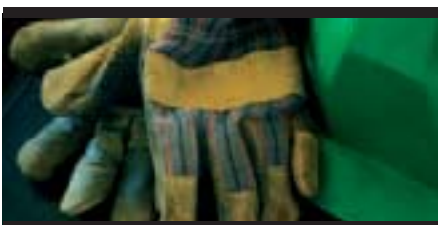
La politique industrielle mise en place dans le cadre de « *Novergie 2008* » se décline en quatre thèmes principaux :

- Améliorer la sécurité
- Réduire et maîtriser les impacts de l'activité
- Optimiser l'outil industriel
- Maintenir la veille technologique et renforcer la capacité d'innovation

### 1.1 Améliorer la sécurité

L'amélioration de la sécurité des salariés est une préoccupation constante chez Novergie. Pour atteindre les objectifs fixés, des plans d'actions ont été définis dans trois domaines :

- Des procédures de sécurité formalisées, élargies et mises en œuvre. Le travail de procédures déjà largement engagé sera renforcé dans deux directions : homogénéisation (procédures identiques sur tous les sites), élargissement (notamment en direction du contrôle de travail des prestataires).
- La sécurité, un réflexe acquis par chacun. Si l'on veut poursuivre l'amélioration des performances de sécurité, on doit aussi aller au-delà d'une logique de « conformité-procédure », on doit changer les mentalités, provoquer une intériorisation, une appropriation, par chaque membre du personnel, de l'obsession de la sécurité. En 2008, un écart par rapport à la sécurité n'est pas seulement hors procédure, il est personnellement intolérable.
- Une analyse systématique de tout accident. A la fois dans un souci de sensibilisation du personnel et de retour d'expérience devant faire progresser encore la prévention. Un arbre des causes sera engagé après tout accident de travail avec arrêt.



### 1.2 Réduire et maîtriser les impacts de l'activité

En 2008, toutes les procédures de suivi de notre impact sur l'environnement sont cadrées, comprises aussi bien en interne qu'en externe et appliquées en routine. La maîtrise et le suivi d'impact font partie du process de production et sont intégrés aux activités du site. Ces processus sont compris et admis par les parties prenantes, qui sont destinataires de nos résultats selon des modalités codifiées et acceptées. Ces pratiques contribuent à faire de Novergie un acteur crédible du Développement Durable. Pour cela, il faut rendre le système opérationnel, communiquer sur le système et les résultats.

## Exemple de bonne pratique

### Le défi sécurité SITA

Lancé par SITA en 2005, le défi Sécurité a remporté un vif succès auprès des salariés de Novergie avec une trentaine de projets déposés et un projet sélectionné par région. Cette démarche a permis d'impliquer les salariés sur un sujet qui répond à des attentes concrètes et de partager une expérience intersites en échangeant les bonnes pratiques mises en place.

Ce défi s'inscrit dans la démarche continue de sécurité et de protection de la santé sur les sites Novergie initiée depuis plusieurs années. Les projets retenus doivent comporter trois dimensions :

- attention portée à l'environnement, implication des collaborateurs, management,
- résultats probants vis-à-vis du risque identifié,
- reproductibilité sur d'autres sites.

Ce défi Sécurité permet de maintenir la vigilance et de développer de nouveaux outils pédagogiques, notamment un recueil sécurité et un film d'accueil.



## Démarche Innovante

### Mise en place d'un indice de suivi environnemental

Depuis le 28 décembre 2005, les usines d'incinération d'ordures ménagères doivent respecter une norme de rejets de dioxines qui est de  $0,1 \text{ ng/Nm}^3$ . Deux contrôles annuels sont dorénavant obligatoires sur chaque ligne ainsi que la mise en place d'un programme local de surveillance environnementale à l'initiative de l'exploitant.

La mesure des dioxines et furannes dans les effluents gazeux est une mesure ponctuelle complexe qui nécessite plusieurs heures de prélèvement. Elle est aujourd'hui normalisée et maîtrisée par des laboratoires agréés qui restent peu nombreux en France. Les délais entre les prélèvements et la publication des résultats restent relativement longs (un mois minimum) et génèrent des doutes en cas de dépassement de la norme à l'émission: à quand remontent ces dépassements? Combien de temps l'installation a-t-elle pu fonctionner avec ces taux?

Les connaissances et moyens techniques actuels ne permettent pas d'apporter de réponse précise à ces questions et laissent libre cours à des interprétations hâtives en matière d'impact environnemental et sanitaire. Norvège a donc réuni un groupe d'experts afin de mettre en place un outil qui permet d'estimer la gravité d'un dépassement de norme à l'émission en fonction de son impact environnemental, d'apporter les actions correctives spécifiques et une information suivie aux parties prenantes (élus, administration, riverains, médias).



### Comment évaluer rapidement un impact environnemental ?

Il existe deux types d'outils pour évaluer l'impact environnemental d'une source d'émission de polluants :

- La mesure des polluants traceurs dans les matrices d'exposition placées dans la zone d'influence de la source d'émission.
- La modélisation qui repose sur une description mathématique des phénomènes de transport des polluants traceurs depuis la source d'émission jusqu'aux matrices.

Il pourrait être tentant, dès qu'un dysfonctionnement est constaté, de recourir à des mesures, seules capables de fournir des informations indiscutables et facilement compréhensibles sur l'état de contamination des milieux. Or cette solution n'est pas satisfaisante à court terme pour deux raisons :

- Les délais de prélèvement et de mesure, de 6 semaines en moyenne, ne permettent pas de disposer de résultats suffisamment rapides pour informer les riverains et prendre les décisions immédiates sur la conduite de l'installation.
- L'existence d'un « délai de réponse du milieu », qui traduit les temps de transfert des contaminants vers certaines matrices, impose d'attendre un temps supplémentaire pour procéder aux prélèvements.

# Point de vue

**Laurent Vasse,**  
Directeur de l'Unité  
Environnement et Santé  
d'Eurofins Orléans, spécialisée dans  
les contrôles et l'analyse des fumées



## **Comment faire une mesure de dioxine ? Est-elle représentative ?**

La mesure de dioxines n'est pas très compliquée. Aujourd'hui c'est une mesure bien maîtrisée, soumise à de nombreux contrôles qualité pour lesquels on fait des essais inter-laboratoires qui sont très fréquents au niveau européen et international. L'inconvénient c'est que le processus analytique est long (extraction, plusieurs purifications des extraits et une analyse par spectromètre de masse haute résolution), ce qui fait qu'une analyse de dioxines coûte cher et n'est pas simple à mettre en œuvre. Les investissements nécessaires sont conséquents ce qui explique le faible nombre de laboratoires compétents, mais les résultats sont fiables et reproductibles.

La mesure de dioxine se fait sur 6 heures de prélèvement. Elle n'est donc représentative que de 6 heures de fonctionnement de l'installation et donne une photo à un instant donné dans un contexte de fonctionnement normal. Néanmoins, les résultats obtenus lors de suivis réguliers sur une même installation pendant plusieurs années montrent des concentrations régulières satisfaisantes et prouvent un bon fonctionnement du dispositif de traitement des fumées.

En général, l'exploitant connaît bien son installation et quand tout est mis en œuvre normalement pour son fonctionnement, les résultats sont bons et les concentrations en dioxines largement inférieures à  $0,1 \text{ ng/Nm}^3$ . Après il peut y avoir des incidents liés à un mauvais pilotage de l'installation ou à une défaillance.

## **Que pensez-vous des prélèvements en continu de dioxines ?**

Cette technique a tendance à se développer. Avec des dispositifs de prélèvements en continu pendant un mois, 24 heures sur 24, l'utilisateur dispose d'un prélèvement représentatif d'un mois de fonctionnement de l'unité qui va permettre de dire que l'usine est conforme pendant un mois à la valeur de  $0,1 \text{ ng/Nm}^3$ . Si on reproduit l'essai tous les mois pendant un an, on pourra affirmer que l'usine est conforme à la norme toute l'année. Néanmoins, cette méthode reste une mesure à l'émission et ne permet pas de donner de garanties en matière d'impact environnemental. L'approche de Novergie en matière d'indice de suivi me semble plus courageuse et plus proche de l'attente des riverains.

## **D'où vient le seuil de $0,1 \text{ ng/Nm}^3$ ?**

C'est un seuil historique défini en fonction de la précision d'une méthodologie de mesures. C'est en observant le fonctionnement des traitements de fumées que ce seuil a été établi. On s'est rendu compte qu'une usine traitant les fumées pouvait obtenir cette valeur, alors que d'autres usines sans traitement de fumées obtenaient des taux de dioxines de l'ordre de  $10 - 15 - 20 \text{ ng/Nm}^3$  ou plus. C'est ainsi que les discussions de faisabilité entre constructeurs, laboratoires et exploitants ont abouti à ce seuil de  $0,1 \text{ ng/Nm}^3$ . Cette valeur n'est pas liée à un impact environnemental.

Les premières conclusions de l'indice de suivi environnemental de Novergie montrent que les valeurs qui dépassent légèrement  $0,1 \text{ ng} - 1 \text{ ng}$  voire  $2 \text{ ng}$  n'ont pas d'impact environnemental mesurable. Le lien entre la valeur de  $0,1 \text{ ng/Nm}^3$  fixée par la réglementation est à détacher de l'impact environnemental. Pour appréhender cet aspect des choses, la seule façon de faire c'est d'avoir une matrice adaptée pour le suivi, d'utiliser une méthode facile à mettre en œuvre et reproductible, permettant de suivre au mieux l'évolution des concentrations au fil des années et des événements qui se produiront. Toute la démarche du groupe de travail initié par Novergie permet de relativiser les résultats d'une mesure et de répondre à une problématique de suivi environnemental de la manière la plus honnête possible.



# Point de vue

**Lionel Soulhac,**  
Maître de conférences  
au laboratoire de mécanique  
des fluides et d'acoustique  
à l'Ecole Centrale de Lyon

## ***En quoi consiste la modélisation ?***

La modélisation s'appuie sur des outils théoriques comme des équations qui décrivent la physique des phénomènes mis en jeu et sur des outils informatiques permettant de traiter les données. L'objectif est de modéliser par des équations le comportement des polluants dans l'atmosphère, la manière dont ils sont transportés depuis la cheminée jusqu'au lieu d'impact. La modélisation permet également d'intégrer l'influence des conditions météorologiques, la nature des polluants, la topographie d'un site et donc d'estimer un niveau de concentration de polluants dans l'environnement en fonction d'une quantité rejetée.

Tout modèle commercialisé est validé par des mesures de terrain. En matière de modélisation on n'est jamais dans la perfection, mais dans une marge d'erreur acceptable par rapport à la réalité.

Les limites de la modélisation sont liées à la simplification des équations théoriques car la réalité est souvent bien plus complexe et il est impossible d'intégrer tous les paramètres. Une simplification entraîne forcément des écarts ou risques d'erreurs. Les limites résident également dans l'utilisation des données de départ comme la hauteur de la cheminée, les quantités de polluants émis, la vitesse du vent, etc. L'approximation de ces données conduit forcément à une incertitude sur les résultats du modèle.

## ***Comment liez-vous la modélisation à l'impact sanitaire ?***

Il faut imaginer les choses comme une succession de boîtes. La modélisation de la dispersion fournit des informations de base sur la quantité de dioxine rejetée et les niveaux de concentration dans l'environnement. La modélisation de l'impact analyse le transfert des polluants dans l'environnement et les matrices alimentaires. Elle part du niveau de concentration dans l'environnement pour évaluer l'impact de la dioxine dans la chaîne alimentaire (lait, œufs, viande, etc.). La chaîne de modélisation reproduit les différentes étapes de transfert de la dioxine en commençant par l'atmosphère pour finir dans les matrices alimentaires.

## ***Quelle est la pertinence des niveaux définis dans l'indice de suivi environnemental de Novergie ?***

Les niveaux ont été définis de manière à prendre les bonnes décisions en cas de dépassement de la norme dioxine et d'évaluer sereinement l'impact environnemental. Compte tenu du principe de la norme qui est basé sur une concentration volumique à l'émission ( $0,1 \text{ ng/Nm}^3$ ), il est important d'adapter les seuils à chaque site ou à des familles de sites similaires. La proportionnalité porte sur la quantité de dioxine rejetée par unité de temps et la difficulté c'est que la norme est basée sur une unité de volume. En passant d'un site à un autre, on ne peut pas raisonner simplement en terme de concentration, il faut également tenir compte de la variation du volume total, du relief, de la topographie du site et du point de retombée maximale. Il faudra vraisemblablement définir des familles de sites en fonction de l'ensemble de ces critères. La démarche d'indice de suivi environnemental initiée par Novergie est généralisable à condition d'avoir une modélisation de la dispersion pour chaque installation.



### Groupe de travail Novergie

**Maïté Brugioni**, Responsable technique Novergie  
**José de Freitas**, Directeur Industriel  
**Claudia Gross**, Directrice de la communication  
**Christine Heuzé**, Responsable communication  
 Novergie Centre-Ouest  
**Claude Léonard**, Directeur de l'usine d'Econotre (Haute-Garonne)  
**Paul Maury**, Directeur de l'usine de Créteil (Val-de-Marne)  
**Joël Noel**, Directeur de l'usine de Bellegarde (Ain)

### Comité scientifique

**Denis Bard**, vice-président du Comité de la Prévention et de la Précaution du MEDD, professeur de Santé Publique, ENSP, Rennes  
**Lionel Southac**, Laboratoire de Mécanique des Fluides et d'Acoustique, Ecole Centrale de Lyon  
**Laurent Vasse**, Eurofins Environnement et Santé  
**Fabrice Gobin**, Laboratoire LARIE

Coordination assurée par **Pascal Roux**, ABR Pharma, société spécialisée dans les études épidémiologiques et le management du risque sanitaire

Les matrices d'exposition les plus en aval dans la chaîne alimentaire (lait, viande, œufs,...) ont un délai de réponse plus long que celui des matrices situées en amont de cette chaîne (légumes, feuilles, sol,...). Ces matrices dites « de premier niveau », tout comme les jauges, ont des délais de réponse plus courts.

Dans un premier temps, pour disposer rapidement de données permettant d'évaluer l'impact d'un dysfonctionnement, il est donc préférable de recourir à la modélisation qui offre l'avantage de fournir rapidement des données d'orientation, les mesures n'intervenant que dans un second temps, pour confirmer les données issues de la modélisation par des mesures.

#### Avantage de l'indice de suivi environnemental pour Novergie

L'avantage de cet outil est d'homogénéiser le suivi environnemental autour des installations tout en respectant les contextes locaux spécifiques. Ainsi chaque site devra disposer d'une matrice environnementale dite « de premier niveau » permettant de capter les retombées autour de l'installation en même temps que la mesure de dioxine

à l'émission. Ces matrices sont souvent des jauges ou du lichen ; des méthodologies largement testées et éprouvées. Chaque installation devra également disposer d'une étude de dispersion et d'une modélisation des transferts dans les matrices d'exposition dites « de second niveau », à savoir le sol, le lait, les végétaux, en fonction du contexte local.

#### Limites de l'indice de suivi environnemental

Dans les hypothèses de travail retenues l'indice de suivi environnemental se base essentiellement sur des modélisations de la contamination des milieux environnants. Ces modélisations se font en deux temps : modélisation de la dispersion atmosphérique des polluants, puis des transferts dans des matrices d'exposition (sols, légumes, viandes, œufs,...). Cet exercice théorique repose avant tout sur la fiabilité des logiciels et notamment du plus répandu d'entre eux, à savoir CALTOX.

## Exemple de bonne pratique

### Les économies d'eau à Vedène (Vaucluse)

Le site de Vedène avait une consommation d'eau de ville très élevée: plus de 80 000 m<sup>3</sup>/an. Cette eau servait principalement au nettoyage des chariots de déchets hospitaliers (les DASRI) et d'eau d'appoint pour les extracteurs mâchefers et la préparation du lait de chaux pour le traitement des fumées.

L'une des difficultés de fonctionnement, hormis la consommation d'eau, était la baisse de pression sur le réseau d'eau de ville à chaque lavage de déchets hospitaliers, ce qui perturbait le bon fonctionnement de la station d'eau déminéralisée sur site. De plus, les eaux du process arrivaient dans un décanteur et un bassin d'orage avec risque de débordement.

Une analyse détaillée des circuits et de la qualité de l'eau sur site a montré que l'eau issue du nettoyage des chariots de DASRI était une eau pure à PH neutre contenant de la « biocine », un savon désinfectant. L'objectif était de recycler l'ensemble des eaux de lavage pour le nettoyage des chariots et la fabrication du lait de chaux, évitant ainsi la consommation d'eau de ville. Les équipements dédiés ont été mis en service fin 2003. Début 2006, l'usine de Vedène a recyclé plus de 33 000 m<sup>3</sup> d'eau, ce qui fait une économie d'environ 49 500 €. C'est un bilan environnemental et économique très satisfaisant

#### Bilan consommation d'eau :

- 80 000 m<sup>3</sup> en 2003
- 67 000 m<sup>3</sup> en 2004
- 64 000 m<sup>3</sup> en 2005



### 1.3 Optimiser l'outil industriel

L'objectif d'ici 2008 est d'accroître et de fiabiliser la disponibilité technique des équipements pour réduire l'exposition aux risques économiques. L'optimisation des arrêts techniques, des stocks, la recherche du meilleur équilibre entretien – renouvellement constituent un champ de progrès considérable. Dans la consolidation de Novergie, le partage d'expériences doit jouer un rôle clé.

L'un des volets de l'optimisation des outils est de permettre le retour d'expérience des bonnes pratiques utilisées dans la conduite d'une usine d'incinération d'ordures ménagères.

En collaboration avec Suez Environnement et l'Université Technique de Compiègne, la maquette d'un outil d'aide à la conduite est en cours de développement. Cet outil est basé sur des calculs statistiques, à partir des informations process, afin de permettre à l'opérateur l'analyse fine des dérives process. La maquette servira de base à la rédaction d'un guide de spécification de réalisation pour que l'outil puisse être déployé sur l'ensemble des sites.



« L'avantage de travailler sur un site comme Carhaix, c'est que l'on doit pouvoir intervenir presque partout sur l'usine... De plus, nous effectuons aussi les analyses d'eau dans notre petit laboratoire. C'est un métier complet. »  
Pierre Talec, Technicien de maintenance, Carhaix

« En binôme, c'est tout de même plus agréable. Nous travaillons dans une bonne ambiance, ce qui rend le tri moins difficile. »  
Michelle Boyer,  
Julien Barbar, Trieurs, Vedène



« Sur un petit site comme le nôtre, on doit être autonome et assurer le fonctionnement optimal de l'usine avec une équipe assez réduite. Cela me responsabilise. »  
Julien Chauvel, Responsable de conduite, Carhaix



## 1.4 Maintenir la veille technologique et renforcer la capacité d'innovation

Novergie a proposé historiquement des systèmes innovants qui ont fait son succès (précurseur en matière de Délégation de Service Public, d'innovation architecturale, d'installations de grandes capacités). Le contexte a fortement évolué depuis cette époque et Novergie doit être en mesure de proposer à nouveau des systèmes innovants, notamment en matière de production et de valorisation d'énergie. Ces nouvelles pratiques et offres ne concernent pas uniquement les installations nouvelles, mais sont un prolongement des bonnes pratiques en place sur les installations existantes.

Novergie a exploité jusqu'en 1998 la plus importante unité de traitement des déchets par pyrolyse en France, sur le site de Créteil. Cette unité a permis de signer les premiers contrats avec l'Assistance Publique et les Hôpitaux de Paris pour le traitement des déchets hospitaliers à risques infectieux (DASRI). Elle a été transformée peu à peu en une unité de traitement de déchets ménagers avec un four spécifique dédié aux DASRI, à savoir l'unité actuelle de Créteil.

## Exemple de bonne pratique

### « Le Club UIOM »

(usine d'incinération d'ordures ménagères)

Le Club UIOM de Novergie a été créé en 1995 afin de favoriser le retour d'expérience au sein du groupe sur le thème du « traitement des fumées » en terme d'évolution technologique et réglementaire pour aboutir à l'optimisation du fonctionnement des installations. Ce « Club » regroupant l'ensemble des opérateurs du réseau Novergie a évolué au fil des années vers un retour d'expérience plus général sur le fonctionnement des installations et l'échange de « bonnes pratiques ».

Les sujets évoqués aujourd'hui dans ces réunions périodiques concernent les aspects réglementaires, techniques et environnementaux autour des installations avec un retour d'expérience à l'aide des cas concrets. Ce « Club » s'est élargi depuis deux ans à l'ensemble des unités d'incinération de Suez Environnement implantées à l'international.



## Exemple de bonne pratique

### La démarche compétence

En 2002, SITA a initié une démarche compétence destinée à mieux gérer les ressources humaines et les plans de formation de l'encadrement pour permettre à chaque cadre d'être plus en adéquation avec son poste et d'évoluer grâce à un plan d'action structuré.

Cette démarche a permis de créer des familles de métiers avec la définition d'un profil de compétence. Elle se décline à l'aide de deux outils complémentaires :

- le profil de compétence qui définit les compétences attendues pour tenir l'emploi en toute autonomie,
- l'entretien de développement tous les deux ans qui permet d'identifier les besoins de développement par filiales, zones géographiques et familles de métiers. Cet entretien permet de mettre en adéquation les besoins, souhaits d'évolution, de formation et de mobilité.

Les besoins identifiés sont analysés en « people review », dans des comités ressources humaines et comités de mobilité afin de répondre au mieux à l'adéquation entre le souhait du salarié et le besoin de l'entreprise.

Novergie a décliné cette approche en 2005 sur l'ensemble de ses entités, l'objectif étant de généraliser cette pratique d'ici 2007 auprès de l'ensemble du personnel.

## 2. La politique ressources humaines

Novergie veut rester « le » référent dans le domaine du traitement et de la valorisation des déchets, ce qui suppose un programme ambitieux et permanent de formation des managers et de l'ensemble du personnel. La politique Ressources Humaines mise en place dans le cadre de « *Novergie 2008* » se décline en deux grands thèmes :

- Savoir s'adapter aux changements du marché
- Savoir accueillir, motiver et fidéliser le personnel

### 2.1 Savoir s'adapter aux changements du marché

La « démarche compétence » initiée en 2005 jouera un rôle structurant essentiel dans ce dispositif, tout comme la formation. Au-delà de la mise en œuvre de cette démarche initia-

*« Formation très utile et enrichissante. C'est une démarche à approfondir, surtout avec d'aussi bons supports de cours (cas concrets, fonctionnement de matériels spécifiques...) et une connaissance très pointue des formateurs. »*

*Frédéric Elichabe, Adjoint chef de quart, Econotre*



*« Mon objectif en tant que formateur est d'essayer d'améliorer la perception du personnel de quart sur le travail, en valorisant leur expérience et en les amenant à réfléchir sur les nombreux procédés et leurs contraintes. »*

*Gaël Spitz, Ingénieur process, Econotre*



lement destinée à l'encadrement, on retient des actions d'élargissement et de démultiplication au personnel non-cadre. Dans un souci de mieux écouter les salariés, de mieux répondre à leurs attentes mais aussi de réaliser à tout moment une adéquation aux besoins de l'entreprise, Novergie va généraliser les entretiens individuels à l'ensemble du personnel.

## 2.2. Savoir accueillir, motiver et fidéliser le personnel

Dans un souci perpétuel de créer une appartenance, de fidéliser les nouveaux embauchés, Novergie n'a de cesse d'améliorer les conditions d'accueil de ses salariés. En 2008, tous les récents embauchés disposeront d'un programme d'accueil spécifique. Par ailleurs, en vue de faciliter la mobilité intragroupe, Novergie travaille à la mise en place de mesures spécifiques et d'une charte d'accompagnement de la mobilité.



« Mes attentes étaient de me rassurer sur les démarches à suivre en cas d'incident majeur sous ma responsabilité. Ce fut une formation très ouverte au dialogue et à l'échange entre professionnels, avec des formateurs issus du métier. Je suis donc très satisfait à plus d'un titre. »  
Mathieu Andréoletti, Adjoint chef de quart, Econotre



« En tant que formateur, ce que j'attends c'est une dynamique d'échange avec le personnel de quart. »  
Laure de Saint-Phalle, Ingénieur technique et exploitation

« Cette formation m'a donné l'occasion de partager mon expérience avec mes collègues d'équipe de quart, d'apporter des réponses à des situations déjà vécues, avec l'appui des formateurs et du personnel d'Econotre. »  
Samuel Marguillard, Adjoint chef de quart, Econotre



## Exemple de bonne pratique

### L'école de formation

En 1995, Novergie s'est retrouvée face à un défi technique et humain. Il a fallu construire dix nouvelles unités de traitement et de valorisation des déchets en l'espace de cinq ans. Devant l'absence au niveau national de filière d'enseignement et de formation dédiées, Novergie a pris la décision de créer un pôle d'enseignement aux métiers de traitement des déchets.

Il a fallu former 300 nouveaux embauchés pour dix usines avec deux niveaux :

- pontiers – conducteurs de fours – ouvriers de maintenance,
- chefs de quart – instrumentistes – responsables maintenance.

En 2000, après avoir mené cette mission à son terme avec succès, Novergie décide de maintenir l'école de formation interne et de l'élargir aux installations existantes afin de faire évoluer les compétences des opérateurs d'usines ancienne génération. Ainsi, en moyenne 180 opérateurs ont été formés tous les ans au cours de ces cinq dernières années. En 2004, l'école de formation est devenue un centre de formation agréé.

En 2005, la formation interne a permis d'accompagner la mise aux nouvelles normes européennes en sensibilisant les opérateurs aux nouvelles contraintes réglementaires. Les objectifs de la formation d'ici 2008 s'orientent plutôt vers le retour d'expérience (analyse des incidents techniques rencontrés) et le coaching.



Jean-Paul Huin,  
Responsable de l'Ecole de Formation

## Exemple de bonne pratique

### L'insertion de personnes handicapées sur le site de Villers-Saint-Paul (Oise)

Novergie s'est engagée à lutter efficacement contre toutes les formes d'exclusions et de discriminations en promouvant l'égalité des chances auprès de ses collaborateurs.

Cette expérience de la diversité se concrétise notamment au travers de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Un moyen de lutte efficace contre l'exclusion des personnes handicapées demeure le recours aux ateliers protégés. Dans cette perspective, Novergie Ile-de-France & Nord-Est s'est engagée aux côtés de l'Atelier du Compiégnois et de la Vallée de l'Oise (A.C.V.O), Entreprise Adaptée, à embaucher en cabine de tri, à Villers-Saint-Paul, des personnes présentant un handicap mental et physique.

L'objectif : offrir un cadre de travail adapté à des personnes handicapées disposant d'un véritable potentiel professionnel afin de les faire accéder à une pleine citoyenneté par la reconquête d'une activité professionnelle pérenne.

Avec l'agrément de la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi et en partenariat avec l'Agence Nationale Pour l'Emploi, le centre de tri d'Esiane a ouvert ses portes en mai 2003 comptant dans ses effectifs des opérateurs de l'A.C.V.O.

Dès le début de leur prise de fonction, les salariés du centre de tri ont suivi une formation d'une semaine à la sécurité et aux gestes professionnels. Leurs postes de travail sont aménagés et prennent en compte les contraintes particulières du métier (vitesse d'exécution, segmentation de la gestuelle, capacité d'anticipation...). Certains d'entre eux occupent des fonctions d'encadrants (chefs de cabine ou responsables de production). Dans le cadre de la démarche de développement des compétences, tous peuvent définir et construire un parcours de professionnalisation ou de progression professionnelle individuelle, via des formations.

Cette première initiative d'insertion professionnelle et d'accompagnement social orchestrée par Novergie Ile-de-France & Nord-Est, a débouché sur 45 emplois en contrat de travail à durée indéterminée créés à ce jour, dont 42 attribués à des travailleurs handicapés, chômeurs de longue durée ou n'ayant jamais eu accès à l'emploi. Cette intégration leur a permis de retrouver un équilibre de vie stable ainsi qu'une appartenance et une identification sociale.



M. Farcy

# Point de vue

**Bertrand Pancher,**  
Président de l'Association  
« Décider ensemble »



## **Association « Décider ensemble »**

Bertrand Pancher est l'un des spécialistes dans le domaine de la démocratie participative pour les élus locaux. Il a été Conseiller Technique au débat public au Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD) et suit actuellement le développement économique et les politiques liées à l'environnement et au Développement Durable de la Communauté de Communes de Bar le Duc qu'il préside. En 2005, il décide de créer l'association « Décider ensemble ».

### ***Pourquoi avoir pris la décision de créer cette association ? Qu'espérez-vous obtenir ?***

Cette initiative est le fruit d'un constat : l'impossibilité de changer nos méthodes de décisions par le haut. On ne change pas les méthodes de décisions par des directives, ni même par des lois. Le vrai problème est de changer de culture. Le débat public c'est d'abord un savoir-être avant un savoir-faire.

Ce constat personnel a été très vite partagé par le MEDD qui m'a incité à mettre en place une structure dédiée, à condition qu'elle soit partagée par un certain nombre d'acteurs. La richesse de « Décider ensemble » c'est en effet de réunir des acteurs très différents : élus locaux de l'opposition et de la majorité, grandes entreprises publiques et privées, associations environnementales, défense des consommateurs avec la présence d'un collège scientifique qui réunit un certain nombre d'experts français spécialisés dans le domaine de la prise de décision.

L'objectif est simple : créer une dynamique entre différents acteurs afin de leur faire prendre conscience de la nécessité de se dépasser, de mutualiser des outils qui ont fait leur preuve et de permettre à chacun de s'approprier des bonnes pratiques de concertation dans notre pays.

### ***N'est-ce pas contradictoire par rapport à la démocratie représentative ?***

La démocratie participative n'est pas en opposition avec la démocratie représentative ; elle est complémentaire. Il n'est pas question de faire prendre les décisions directement par la population. Elles restent aux mains des maîtres d'ouvrage publics et privés, des Elus, mais doivent intervenir à la suite d'un processus de participation qui permet d'éclairer les choix. C'est ce qui fait la différence. Le décisionnaire s'appuie sur des débats, des avis contradictoires et se laisse le temps de la concertation avant la prise de décision en acceptant éventuellement de modifier son projet en cours.



### ***Quelle est la différence avec la procédure officielle existante pour les installations classées par exemple ?***

Dans le domaine des installations classées, la réglementation est tellement verrouillée d'un point de vue juridique qu'elle n'ouvre que très rarement les portes de la concertation, bien au contraire. On distingue deux cas de figure : la procédure de saisine de la Commission Nationale de Débat Public pour des projets d'ouvrages publics conséquents. Cette démarche très lourde concerne une quinzaine de grands dossiers d'équipements d'infrastructures en France. Elle présente cependant comme avantage d'organiser des vrais débats. Pour les autres projets, beaucoup plus nombreux en lien avec l'environnement, ils sont intégrés dans le cadre des procédures d'enquêtes publiques très réglementées. Ces enquêtes publiques n'intègrent que rarement des procédures de concertation car elles ne sont pas prévues dans les textes réglementaires. Les commissaires enquêteurs ne disposent pas de moyens pour mener à bien ce type de pratiques. Enfin de grands sujets restent totalement absents des procédures : la chimie, les nanotechnologies, les OGM...

### ***Que peut vous apporter une société comme Novergie au sein de votre association ?***

Novergie nous a permis d'initier ce projet en nous faisant confiance. Novergie a une pratique intéressante dans le domaine de l'environnement à travers son expérience en matière d'incinération et de production d'énergie. Dans ce domaine spécifique, nous sommes souvent confrontés à des polémiques liées à une méconnaissance des impacts des équipements et une absence de pratiques de concertation avec les parties prenantes.

Le fait d'avoir la présence de Novergie à nos côtés nous permettra également de nous appuyer sur les bonnes pratiques de ce groupe, d'échanger, d'améliorer l'existant, de bénéficier d'un retour d'expérience généralisable à d'autres opérateurs, de mutualiser nos connaissances et à terme d'initier un changement culturel dans les pratiques de concertation.



### 3. La politique de communication

La politique de communication mise en place dans le cadre de « *Novergie 2008* » se décline en trois thèmes principaux :

- Devenir un référent fiable pour les médias,
- Devenir un exemple en matière de Développement Durable,
- Développer la concertation avec les parties prenantes.

#### 3.1 Devenir un référent fiable pour les médias

En 2002, l'image de Novergie a été fortement ébranlée par la crise médiatique liée à l'usine de Gilly-sur-Isère, une usine d'ancienne génération fermée à la suite de mesures de dioxines anormalement élevées à la cheminée.

Cet incident, dont les retombées médiatiques ont profondément impressionné le personnel, a amené Novergie à rénover profondément son relationnel avec les médias, de façon à devenir exemplaire non seulement dans ses performances techniques et environnementales mais aussi dans son dialogue avec la presse.

« *Novergie 2008* » se veut innovant et rigoureux dans la fiabilité des installations, dans le suivi environnemental et dans la traçabilité de nos activités.

#### 3.2 Devenir un exemple en matière de Développement Durable

L'image spontanée de l'incinération évoquait pollution (dioxine), gaspillage (des matières recyclables qui s'envolent en fumée) et désresponsabilisation du citoyen (il jette et on s'occupe de tout). Novergie veut affirmer sa conviction dans la pertinence et la légitimité

de son activité en l'inscrivant dans la logique du Développement Durable et dans ce cercle vertueux permettant de concilier des objectifs sociaux, environnementaux et économiques.

« *Novergie 2008* » peut apparaître comme la déclinaison, comme l'application, comme la mise en œuvre de la vision Développement Durable de notre entreprise.

Cela supposera un programme important de sensibilisation du personnel, d'adhésion, d'appropriation d'un concept pas facilement assimilable. Il ne s'agit pas en effet de rechercher un label mais d'associer l'ensemble de l'entreprise et de son personnel à un enjeu considérable.

#### 3.3 Développer la concertation avec les parties prenantes

Novergie quitte le champ naturel de la confrontation avec les opposants pour se situer dans la concertation. Elle reconnaît :

- que son activité (comme toute activité économique) a des impacts,
- son devoir de rendre compte sur ses impacts,
- la légitimité des « parties prenantes » à questionner l'entreprise et ses établissements,
- l'existence de champs de concertation (pas seulement d'information) possibles avec les parties prenantes.

Dans ce domaine-là aussi, Novergie veut devenir référent.

En 2008, Novergie aura noué un relationnel durable avec des parties prenantes au niveau national, régional et local. Elle participera en outre à des réflexions théoriques et pratiques sur le thème de la relation entre une entreprise et ses parties prenantes.