



# VIVAnext

## Le pari de l'intelligence collective

Intervention de Laurence Bovy  
à l'occasion du colloque

*De l'intelligence collective au collectif intelligent*

13 octobre 2020





# 1. VIVAQUA

# Une entreprise industrielle de service public essentielle pour la population

Production eau potable



Distribution eau potable



Bassins d'orage



Egouttage





26 sites de captage  
 4 usines de traitement  
 1500 Ha

# Chiffres clés 2019

 POPULATION ALIMENTÉE  
**2,25** MILLIONS D'HABITANTS

 VOLUMES DE PRODUCTION  
**130,9** MILLIONS DE M<sup>3</sup>

 **1.400** COLLABORATEURS 

 INVESTISSEMENTS  
**108,8** MILLIONS D'EUROS

 **1.905** KILOMÈTRES ÉGOUTS

 CHIFFRE D'AFFAIRES  
**270,5** MILLIONS D'EUROS

**2.370** KILOMÈTRES DISTRIBUTION  

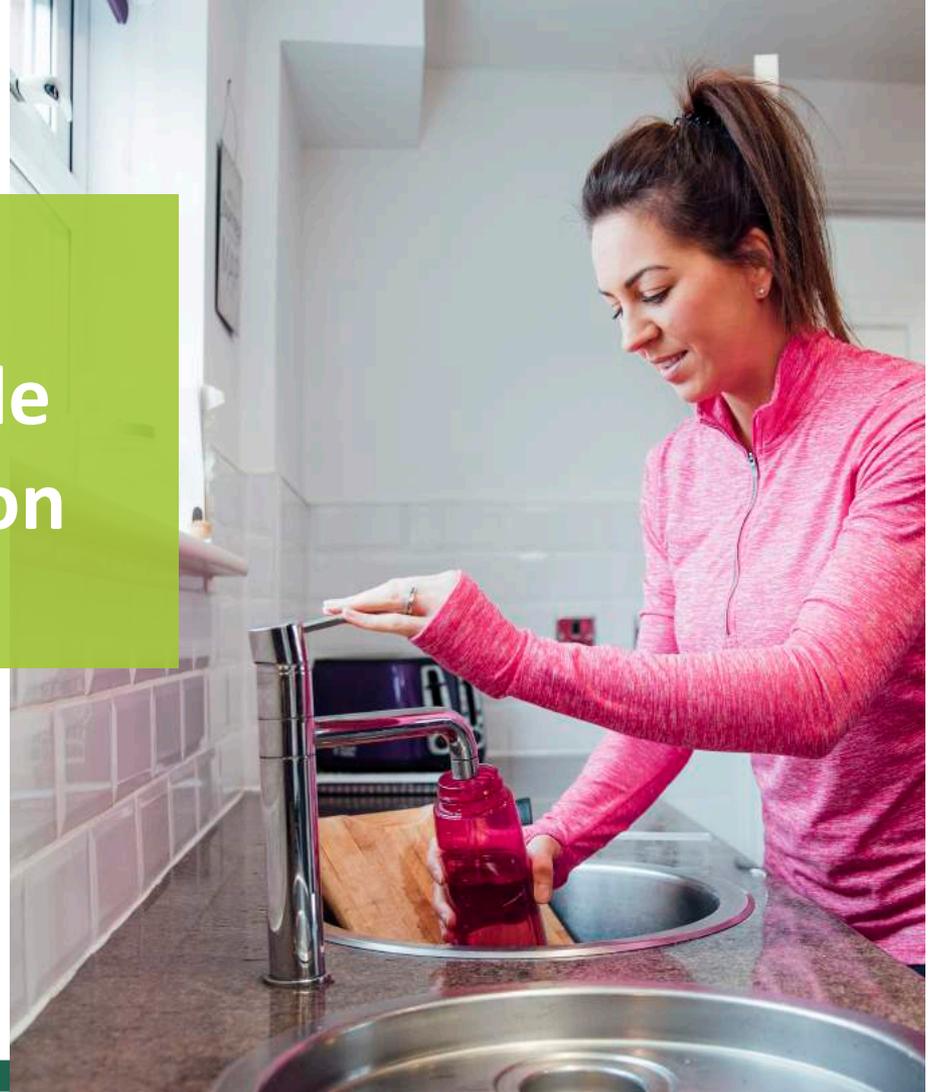

**30** BASSINS D'ORAGE



## 2. Démarche participative

# 2.1

Prise de  
fonction



# Contexte

## Mars 2017

Arrivée à VIVAQUA en tant que Directrice Générale

## Entre mars et fin avril 2017

- Prise de connaissance de VIVAQUA
  - **Rencontre** avec différents responsables des départements de VIVAQUA
  - **Visites** de terrain
- Travail en continu sur la **collégialité** du Comité de direction
- Objectifs: **Comprendre** les différents enjeux, les besoins et les attentes

# Contexte

## 26 avril 2017 – Session « Bozar »

Rencontre avec les responsables d'équipe (+/- 150) lors d'une séance d'information consacrée au futur de VIVAQUA pour

- Revenir sur les enjeux à court terme
- Communiquer mes premières impressions et décisions
  - ✓ Des **projets prioritaires** à court terme 2017/2018
  - ✓ Phase de **diagnostic** à initier
  - ✓ Un **plan stratégique 2019-2024** décliné en objectifs opérationnels



Plan  
Stratégique  
VIVAnext

2.2





# Un plan stratégique

## Pour répondre aux enjeux principaux

### Issus de notre environnement

Réchauffement climatique

Surveillance renforcée du secteur  
(Brugel)

Une clientèle variée dont les attentes  
évoluent

Crise de confiance à l'égard des services  
publics

### Issus de notre organisation

Une **situation financière** préoccupante

Un fonctionnement en **silos** et trop **lourd**

Une **pyramide des âges** déséquilibrée

Le retard dans la **digitalisation**

Une **culture d'entreprise** à faire évoluer

# Préparation

## 1. Diagnostic interne

- Mission confiée **en interne**
- Objectif: **Evaluer** la situation de VIVAQUA (forces, faiblesses, opportunités et menaces) et servir de **point de départ** à l'élaboration de la stratégie 2019-2024
- Timing: rapport intermédiaire en juin 2017 & **rapport final** en octobre 2017
- **Méthodologie:**
  - Analyse des rapports d'audit
  - Entretiens internes (150 interviews)
  - Entretiens externes
  - Benchmarking



# Préparation

## 2. Elaboration

### Mise en place d'un Comité de Pilotage V1

19 personnes forment le Copil V1

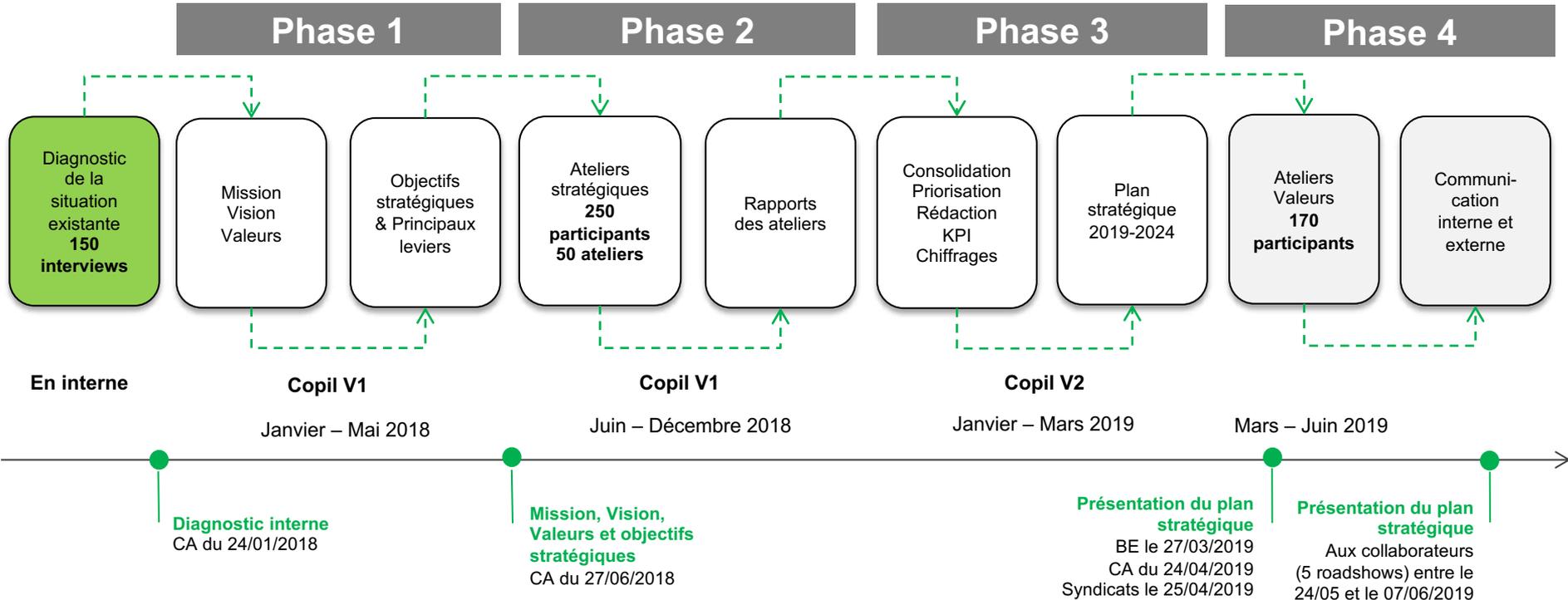
- Les membres du Comité de direction
- D'autres participants jugés utiles et nécessaires



Rédaction d'un Cahier Spécial des Charges relatif à l'accompagnement de VIVAQUA dans l'élaboration de sa stratégie 2019-2024.

- Objectif : **Assister** VIVAQUA tout au long du processus d'**élaboration** du plan stratégique en favorisant au maximum une **approche participative**
- 4 soumissionnaires
- Marché attribué à **ngage** le 24 janvier 2018

# Le calendrier/ Méthodologie participative



# Phase 1 – Janvier/ Mai 2018

## Nom du plan stratégique

- **VIVA** → notre entreprise telle qu'elle est aujourd'hui
- **next** → le futur à construire ensemble

## Définition de nos 6 Valeurs

- Sens du service
- Fiabilité
- Compétence
- Intégrité
- Esprit d'équipe
- Ouverture



# Phase 1 – Janvier/ Mai 2018



## Définition de notre **Mission**

*« Garantir à tous un accès durable et constant à une eau de qualité, collecter les eaux usées et lutter contre les inondations. »*



## Définition de notre **Vision**

*« Incarner ensemble avec fierté un service public modernisé, ouvert activement sur le monde et résolument tourné vers l'avenir, centré sur les besoins de nos clients et de la société, et engagé dans la préservation de l'environnement. »*

# Phase 1 – Janvier/ Mai 2018



## Définition de nos 6 objectifs stratégiques et de leurs principaux leviers

- ❖ Valoriser, mobiliser et développer les **talents** de nos collaborateurs
- ❖ Optimiser la **qualité des services** rendus aux clients et aux citoyens
- ❖ **Préserver** nos infrastructures/ ressources essentielles à l'exercice de notre mission
- ❖ Renforcer notre démarche en matière de **développement durable**
- ❖ Affirmer notre **légitimité** en tant qu'**opérateur public** et mériter chaque jour la confiance de nos partenaires et notre personnel
- ❖ Assurer notre **pérennité financière** tout en **investissant** dans notre transformation

# Phase 2 – Juin/ Décembre 2018

## Définition de différents ateliers stratégiques et composition des groupes

- 21 ateliers principaux et 29 sous-ateliers
- 250 participants de tous niveaux et de tous services, aussi bien ouvriers que techniciens ou bien encore administratifs (sur base volontaire)



## Objectifs

- Etablir la situation existante et les initiatives en cours (**AS-IS**)
- Définir le **niveau d'ambition** et les **indicateurs** de suivi de performance
- Etablir la situation voulue (**TO BE**)
- Etablir un **plan d'actions/ roadmap**

VIVAnext  
Atelier stratégique  
Maîtriser les dépenses

Rapport

Module	Titre	Page
Module 1	Module 1.1	1
	Module 1.2	2
	Module 1.3	3
	Module 1.4	4
	Module 1.5	5
	Module 1.6	6
	Module 1.7	7
	Module 1.8	8
	Module 1.9	9
	Module 1.10	10
Module 2	Module 2.1	11
	Module 2.2	12
	Module 2.3	13
	Module 2.4	14
	Module 2.5	15
	Module 2.6	16
	Module 2.7	17
	Module 2.8	18
	Module 2.9	19
	Module 2.10	20
Module 3	Module 3.1	21
	Module 3.2	22
	Module 3.3	23
	Module 3.4	24
	Module 3.5	25
	Module 3.6	26
	Module 3.7	27
	Module 3.8	28
	Module 3.9	29
	Module 3.10	30

VIVAQUA | 1 | Juin 2018

## Phase 3 – Janvier/ Mars 2019

### Composition du Comité de Pilotage V2

Besoin d'inclure de nouvelles compétences (IT, ...) pour la phase de consolidation ainsi que réduire le nombre de participants (efficacité).

→ **14** personnes

- **Synthèse/ consolidation/ priorisation** des propositions des ateliers
- **Définition des indicateurs et des valeurs cibles (KPI's)**
- **Chiffrage du budget pluriannuel « transformation »**
- **Rédaction du plan stratégique**



# 2.3

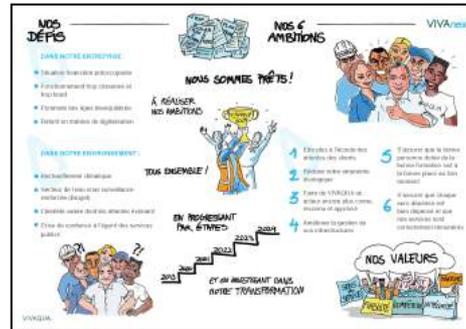
## Facteurs de succès



# 1. Communication

Tout le long de la réalisation du projet...

- ✓ Revue d'entreprise (**Aquanews**)
- ✓ Sessions **Bozar** trimestrielles (responsables d'équipe)
- ✓ **Newsletters** responsables d'équipe
- ✓ Présentation du plan au personnel: 5 **sessions d'info** + **synthèse visuelle**



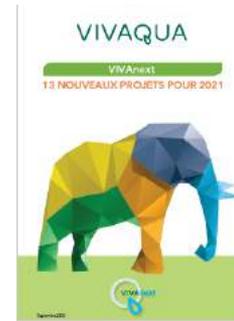
# 1. Communication

... mais aussi après

- ✓ **petits-déjeuners stratégiques** sur les différents sites de VIVAQUA.
- ✓ Post réguliers sur **VIVALink**, notre « FB » d'entreprise
- ✓ Articles dans l'**Aquanews**
- ✓ **Sessions** Bozar, **newsletters** Managers pour faire état des avancées

Communications « ad hoc », ex:

- ✓ **VIVAnext 1 an**
- ✓ **Projets prioritaires 2021**



## 2. Formation

### Formation Gestion de projet

- L'ambition et le besoin sont d'augmenter sensiblement la maturité de la compétence ainsi que de diffuser un langage commun au sien de l'entreprise
- Pour être capable de mener ses projets à bien, VIVAQUA s'est dotée d'une méthodologie en gestion de projet permettant de mieux armer les chefs de projet et les équipes projet dans leurs rôles.
- La méthodologie est une simplification de Prince 2 et se veut très pratique avec des outils comme une charte de projet, planning, etc.
- Les chefs de projets assurent ce rôle à côté de leurs activités opérationnelles (à l'exception d'un PM interne temps plein et 1 PM externe)



#### Pour qui ?

- chefs de projet 2020
- change manager certifiés
- autres impliqués dans des projets

#### Côté chiffres

- 89 = personnes formées
- 7 = nombre de sessions (5FR, 2NL)
- Janvier à mai (présentiel et à distance ZOOM)

## 2. Formation

### Formation Gestion du changement

- Choix d'une méthodologie de gestion du Changement de PROSCI/ADKAR.
- Achat de la méthodologie et droits d'auteur pour VIVAQUA et utilisation libre.
- Formation de 40 collaborateurs qui sont certifiés (sélection basée sur les rôles sur VIVAnext ou au sein de VIVAQUA)
- 3 cohortes de formation d'une durée de 3 jours au Château de Modave de VIVAQUA (deux cohortes en français et une en néerlandais)
- Présence et participation du Comité de Direction lors de la présentation des « cases » lors du deuxième jour.



#### Côté chiffres

- 40 = personnes formées
- 3 cohortes entre février et mars 2020.
- 3 jours en résidentiel (une première)

#### Objectifs stratégiques

- créer une communauté de change manager au sein de VIVAQUA
- nommer des Change Managers sur les projets VIVAnext
- diffuser le contenu via des formations données par les certifiés
- certains chefs de projet des priorités 2020 en accompagnement du changement

# 3. Evolution vers un nouveau mode de leadership

## Rôle de sponsor des membres du Comité de direction

### 6 attentes par rapport aux responsables d'équipe

- ✓ Stratégie
- ✓ Dynamisation
- ✓ Communication
- ✓ Délégation
- ✓ Feedback
- ✓ Coopération

STRATÉGIE	DYNAMISATION	COMMUNICATION	DÉLÉGATION	FEEDBACK	COOPÉRATION
Fixer les priorités et les objectifs et les discuter à intervalle régulier, avec une perspective globale à 360°. Définir une stratégie, identifier les situations critiques et planifier.	Organiser avec efficacité dans différents domaines et disciplines, encourager le sens de l'urgence, l'enthousiasme et l'implication des autres.	Établir un climat de confiance et de respect, écouter et être entendu, partager ses connaissances et ses idées, travailler en lien avec et paraiter avec d'autres personnes.	Comprendre le rôle de chacun pour atteindre les objectifs en leur temps, définir les responsabilités et les accompagner, reconnaître leurs contributions et leur donner le feedback approprié.	Donner un retour régulier et constructif sur les performances, identifier les points forts et les axes d'amélioration.	Prendre en compte les besoins et les intérêts des autres, travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs, partager les connaissances et les ressources.

# 4. Evolution d'une communication top down vers un véritable « Facebook d'entreprise »: VIVALink

The screenshot shows the VIVALink mobile application interface. At the top, there's a search bar and a navigation menu. The main content area displays a post by ANGELIQUE DEQUICK titled "Semaine de la Mobilité : les résultats du tirage au sort « bons d'entretien vélo » annoncés en direct par Sonia". Below the title is a graphic of a wheel of fortune with various prize amounts (500, 20, 5000, 100, 10, 1000, 50). To the right of the post is a list of comments from users like SEBASTIEN URBAIN, CHRISTINE LANCEL, FLORENCE HERION, EMMANUELE RYCK, OLIVIER NELIS, and Saar Vanderplaetsen. The interface is clean and user-friendly, typical of a social media platform.



# 2.4

VIVAnext mis  
en action:  
aussi du  
participatif



## Exemples:

### Plan Diversité

- ✓ **Comité** Diversité + Actiris
- ✓ **Logo**
- ✓ **Référente** Diversité
- ✓ **Plan d'actions** très concret

### Enquête télétravail

- ✓ Du 5 au 13 mai 2020
- ✓ 100% de participation
- ✓ **→ 2 jours**



# 3. Limites du modèle participatif: points d'attention

## Points d'attention

- Rythme de l'entreprise
- Degré de maturité de l'entreprise (ex: formations)
- Risque de « concurrence » entre tâches quotidiennes/ gestion de projet
- Maintien de l'engouement, de l'énergie dans la durée (gestion des attentes)
- Rôle des syndicats
- Associer les « non-cadres », pas toujours les *usual suspects*
- Comité de direction aligné
- Soutien des organes de gestion





**Merci pour votre attention**