



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 M³

 **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

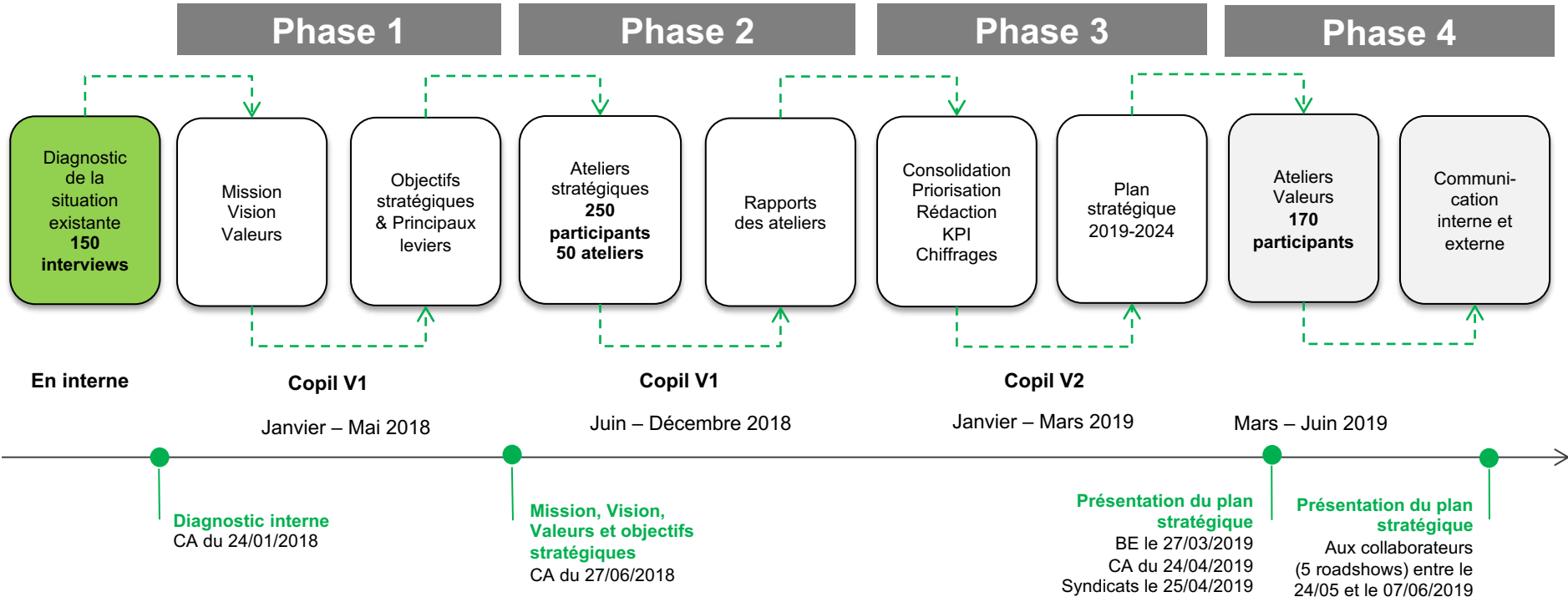
- Les membres du Comité de direction
- D'autres participants jugés utiles et nécessaires



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**

Atelier stratégique
Maîtriser les dépenses

Rapport

Atelier	Atelier	Atelier
Atelier 1	Atelier 2	Atelier 3
Atelier 4	Atelier 5	Atelier 6
Atelier 7	Atelier 8	Atelier 9
Atelier 10	Atelier 11	Atelier 12
Atelier 13	Atelier 14	Atelier 15
Atelier 16	Atelier 17	Atelier 18
Atelier 19	Atelier 20	Atelier 21
Atelier 22	Atelier 23	Atelier 24
Atelier 25	Atelier 26	Atelier 27
Atelier 28	Atelier 29	Atelier 30
Atelier 31	Atelier 32	Atelier 33
Atelier 34	Atelier 35	Atelier 36
Atelier 37	Atelier 38	Atelier 39
Atelier 40	Atelier 41	Atelier 42
Atelier 43	Atelier 44	Atelier 45
Atelier 46	Atelier 47	Atelier 48
Atelier 49	Atelier 50	Atelier 51
Atelier 52	Atelier 53	Atelier 54
Atelier 55	Atelier 56	Atelier 57
Atelier 58	Atelier 59	Atelier 60
Atelier 61	Atelier 62	Atelier 63
Atelier 64	Atelier 65	Atelier 66
Atelier 67	Atelier 68	Atelier 69
Atelier 70	Atelier 71	Atelier 72
Atelier 73	Atelier 74	Atelier 75
Atelier 76	Atelier 77	Atelier 78
Atelier 79	Atelier 80	Atelier 81
Atelier 82	Atelier 83	Atelier 84
Atelier 85	Atelier 86	Atelier 87
Atelier 88	Atelier 89	Atelier 90
Atelier 91	Atelier 92	Atelier 93
Atelier 94	Atelier 95	Atelier 96
Atelier 97	Atelier 98	Atelier 99
Atelier 100	Atelier 101	Atelier 102
Atelier 103	Atelier 104	Atelier 105
Atelier 106	Atelier 107	Atelier 108
Atelier 109	Atelier 110	Atelier 111
Atelier 112	Atelier 113	Atelier 114
Atelier 115	Atelier 116	Atelier 117
Atelier 118	Atelier 119	Atelier 120
Atelier 121	Atelier 122	Atelier 123
Atelier 124	Atelier 125	Atelier 126
Atelier 127	Atelier 128	Atelier 129
Atelier 130	Atelier 131	Atelier 132
Atelier 133	Atelier 134	Atelier 135
Atelier 136	Atelier 137	Atelier 138
Atelier 139	Atelier 140	Atelier 141
Atelier 142	Atelier 143	Atelier 144
Atelier 145	Atelier 146	Atelier 147
Atelier 148	Atelier 149	Atelier 150
Atelier 151	Atelier 152	Atelier 153
Atelier 154	Atelier 155	Atelier 156
Atelier 157	Atelier 158	Atelier 159
Atelier 160	Atelier 161	Atelier 162
Atelier 163	Atelier 164	Atelier 165
Atelier 166	Atelier 167	Atelier 168
Atelier 169	Atelier 170	Atelier 171
Atelier 172	Atelier 173	Atelier 174
Atelier 175	Atelier 176	Atelier 177
Atelier 178	Atelier 179	Atelier 180
Atelier 181	Atelier 182	Atelier 183
Atelier 184	Atelier 185	Atelier 186
Atelier 187	Atelier 188	Atelier 189
Atelier 190	Atelier 191	Atelier 192
Atelier 193	Atelier 194	Atelier 195
Atelier 196	Atelier 197	Atelier 198
Atelier 199	Atelier 200	Atelier 201
Atelier 202	Atelier 203	Atelier 204
Atelier 205	Atelier 206	Atelier 207
Atelier 208	Atelier 209	Atelier 210
Atelier 211	Atelier 212	Atelier 213
Atelier 214	Atelier 215	Atelier 216
Atelier 217	Atelier 218	Atelier 219
Atelier 220	Atelier 221	Atelier 222
Atelier 223	Atelier 224	Atelier 225
Atelier 226	Atelier 227	Atelier 228
Atelier 229	Atelier 230	Atelier 231
Atelier 232	Atelier 233	Atelier 234
Atelier 235	Atelier 236	Atelier 237
Atelier 238	Atelier 239	Atelier 240
Atelier 241	Atelier 242	Atelier 243
Atelier 244	Atelier 245	Atelier 246
Atelier 247	Atelier 248	Atelier 249
Atelier 250	Atelier 251	Atelier 252

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

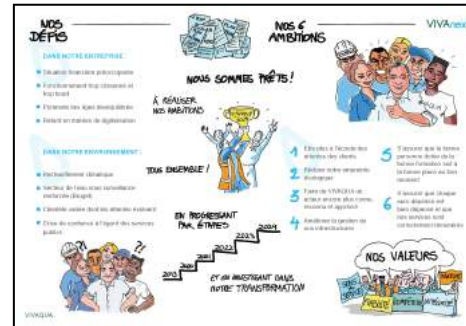
Facteurs de succès



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, déléguer les tâches importantes et leur assurer l'accompagnement et le soutien nécessaires pour qu'ils réalisent leur propre jugement.	Donner un feedback aux autres et que cela soit apprécié, encourager les autres à donner leur avis, reconnaître les succès et les efforts.	Prendre en compte les besoins et les intérêts des autres, travailler ensemble à l'atteinte des objectifs communs, respecter les rôles et les responsabilités de chacun.

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

VIVALink

Activiteit
Overzicht
Contactlijst
Persoonlijke inhoud
My Dashboard
Mijn Evenementen
Mijn Ontwerpen
Mijn Bladwijzers

GROEPEN EN RUIMTES Alles weergeven

ALL VIVAQUA

GEZONDHEID & VEILIGHEID

GREEN TEAM

- Activiteit
- Alle inhoud
- Energie
- Espace vert
- Fairtrade
- Mobiliteit
- Sorteren & Recycleren

HELP VIVALINK

HET BEDRIJF VIVAQUA

HR-CORNER

IT CORNER

LIFE VIVAQUA

Post by ANGELIQUE DEQUICK
Aangepost op 2 okt. 2019

ALL VIVAQUA > GREEN TEAM

Semaine de la Mobilité : les résultats du tirage au sort « bons d'entretien vélo » annoncés en direct par Sonia 🎉:

Week van de Mobiliteit

Hier volgen de resultaten van de toeling

voor de bonnen voor een fietsonderhoud

Semaine de la mobilité

Comments:

- SEBASTIEN URBAIN: Super, merci ☺
- CHRISTINE LANCEL: Génial, merci !
- FLORENCE HERION: Super nouvelle, merci!
- EMMANUELE RYCK: j'adore, bravo à l'équipe, et restez vigilants sur les routes devenues bien glissantes!
- OLIVIER NELIS: Quo dire à part merci.
- Saar Vanderplaetsen: Hahaha! Super! Bedankt ☺



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