ÉNERGIES RENOUVELABLES : LA RÉVOLUTION ET LES NOUVEAUX MODÈLES ÉNERGÉTIQUES

OSONS 20/20 !

Frédéric Van Heems

Avec le projet d'entreprise Osons 20/20 ! qui entrera en vigueur au 1er janvier 2018, **Veolia** ambitionne de moderniser et de relancer son activité Eau en France. Frédéric Van Heems, Directeur Général de Veolia Eau France, nous en dit plus sur la dynamique qu'il engage.

Qu'est-ce qui a motivé la mise en place d'« Osons 20/20 ! » ?

Il y a un besoin de relancer l'activité Eau de Veolia en France. Depuis 10 ans, le marché a connu une profonde mutation et nos marges se sont effondrées pour atteindre, malgré plusieurs plans de transformation et de restructuration, une rentabilité à peine supérieure à zéro fin 2016. Le moment est venu de redonner un véritable cap commun à l'Eau France pour redevenir « le fer de lance » de Veolia. Plus de 300 ingénieurs, techniciens, commerciaux et autres fonctions supports ont contribué aux réflexions qui ont mené à l'élaboration d'« Osons 20/20 ! ».

Que signifie « Osons 20/20 ! » ?

Il y a d'abord une référence à notre cœur de métier, « l'Eau », ainsi qu'une volonté de promouvoir le « nous », le collaboratif en interne et en externe. Nous voulons fluidifier les processus et responsabiliser les acteurs les plus proches du terrain. La collaboration se fait aussi avec nos clients, les collectivités locales et les industriels. Nous souhaitons réinventer notre mode d'interaction en étant proches du terrain. Il fait référence à l'échéance que nous nous sommes fixée, 2020. Mais cela signifie aussi que nous visons avec humilité l'excellence, le 20/20. Nous osons la relance de ce beau métier qui a besoin d'être réinventé et modernisé. Nous aimons dire que nous avons fait « le serment d'Hydrocrate », car nous sommes et nous restons au service du public, 24/24 tous les jours. Notre ambition est claire : plus que jamais nous affirmer comme LA référence des services d'eau et d'assainissement du futur.

Au 1er janvier 2018, votre nouvelle organisation sera opérationnelle. Qu'en est-il ?

La pierre angulaire de cette nouvelle organisation sera le territoire. Nous avons redessiné la France avec 67 territoires pilotés par un manager investi localement, interlocuteur privilégié des collectivités locales et des industriels. Ces territoires seront rassemblés dans 9 régions. Au niveau national, l'organisation sera plus allégée et opérationnelle. Nous voulons revenir à une organisation plus fluide. Entre le collaborateur sur le terrain et la direction, le nombre de niveaux sera réduit de 8 à 6.

Les consommateurs prendront aussi pleinement leur place dans cette organisation, avec une nouvelle approche du marketing et de la relation client.

Qu'en est-il des objectifs stratégiques ?

Nous en avons cinq :

- commercial : se remettre dans une dynamique de conquête ;
- organisationnel : simplifier, moderniser, innover, digitaliser pour être plus efficace et rapide ;
- culturel : fonctionner en mode « glocal » en privilégiant la proximité sur le terrain et en mettant à la disposition de nos clients toutes les dernières innovations développées dans le monde ;
- humain : moderniser notre pacte social en poursuivant et intensifiant le dialogue avec les instances représentatives du personnel, en responsabilisant nos collaborateurs sans oublier leur sécurité ;
- financier : Nous voulons atteindre 3 Md€ de CA en 2020 contre 2,930 aujourd'hui, et doubler notre rentabilité opérationnelle en dépassant 4 %.

Quelles sont les actions et initiatives qui ont déjà été mises en place ?

Nous avons lancé des discussions constructives en interne, pour préparer la transition vers la nouvelle organisation, et en externe pour redéfinir notre mission. Ce n'est plus la délégation de service public traditionnelle ou de la régie municipale, il faut inventer une 3e voie qui va s'inspirer de la cogestion à l'allemande avec des villes qui vont cogérer leurs ressources en eau avec un opérateur spécialisé. À cela s'ajoute la digitalisation et la nécessité de tirer profit des nouvelles technologies pour gagner en efficacité, en transparence et interaction avec nos équipes et nos clients. Cette dynamique doit permettre à chacun de retrouver la fierté de faire un si beau métier, plein de sens, à la fois technique et de service, au cœur des plus grands enjeux du XXIe siècle. ■