

# Grandir sans grossir, le management du groupe VINCI

par

■ **Xavier Huillard** ■

PDG du groupe VINCI

## En bref

Comment faire grandir une très grande entreprise sans qu'elle prenne de la "mauvaise graisse"? Pour Xavier Huillard, la réponse réside dans le principe de la "pyramide inversée", donnant la part belle aux entités opérationnelles de terrain et réduisant les directions centrales au strict minimum. Aussi le groupe VINCI peut-il être décrit comme un réseau de 3 000 PME autonomes, ayant chacune à sa tête un véritable chef d'entreprise et où la prise d'initiative s'exerce à plein. Encore faut-il inscrire ce réseau dans une cohérence globale. Là est tout l'art du PDG d'une "pyramide inversée", dont la première mission est de concilier une décentralisation toujours plus poussée avec l'affirmation d'une culture de groupe. Dans ces conditions, les entités peuvent se multiplier à l'infini sans que la structure se boursoufle et étouffe l'énergie entrepreneuriale.

Compte rendu rédigé par sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> mars 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Je mets en œuvre dans le groupe VINCI la philosophie de l'organisation et du management qui m'anime de longue date, reposant sur les principes de responsabilisation, d'autonomie, d'horizontalité ou encore de confiance. Je crois pouvoir dire qu'elle porte ses fruits.

### Renverser la pyramide

Le révélateur de cette philosophie fut ma rencontre, à la fin des années 1980, avec Jean-Marie Descarpentries et Jan Carlzon, dirigeants respectifs de CarnaudMetalbox et Scandinavian Airlines. Tous deux avaient conceptualisé et mis en œuvre le principe de la "pyramide inversée", misant sur des organisations tout à la fois décentralisées et participant d'une cohérence d'ensemble.

Depuis vingt-sept ans, je m'efforce "d'inverser ma pyramide", et lutte en particulier contre la tendance naturelle des sièges sociaux à se technocratiser et à grossir. Dès qu'une nouvelle problématique apparaît, la tentation est courante, en effet, de recruter des spécialistes pour la gérer à l'échelon central, les entités opérationnelles étant réputées incompetentes ou trop occupées pour s'en emparer. Souvent aussi, les sièges éprouvent une culpabilité à être éloignés du terrain, et tentent de se rendre utiles en multipliant les processus, directives et autres *reportings*... Ces dispositifs maladroits, sinon inutiles, ne font qu'émousser l'énergie entrepreneuriale des équipes.

Ainsi apparaissent les trois fils directeurs de ma pratique : contenir la propension technocrate des directions centrales, développer l'autonomie et la prise de responsabilité des collaborateurs de terrain, instaurer les conditions d'une cohérence du groupe.

VINCI réalise quelque 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec 185 000 collaborateurs, (dont seulement 250 au siège). Le Groupe est présent dans une centaine de pays. Surtout, il est composé de plus de 3 000 *business units* armées pour fonctionner de façon autonome, comme autant de PME ou d'ETI. La taille de ces entités varie selon l'expertise qu'elles ont à mobiliser. Elles peuvent être modestes dans les métiers de l'ingénierie électrique, tandis que VINCI Construction Grands Projets, qui intervient notamment sur l'arche de Tchernobyl, est évidemment d'une dimension plus conséquente.

Sans surprise, des consultants nous recommandent régulièrement de mutualiser les fonctions support entre les *business units*, source prétendue d'optimisation et de rationalisation. Je suis convaincu que les économies comptables qui en découleraient seraient marginales au regard de la valeur dégagée par un dispositif où chaque patron d'entité agit comme un véritable chef d'entreprise.

VINCI fait preuve d'une capacité redoutable à identifier et intégrer de nouvelles sociétés. Le flux d'acquisitions est permanent, à raison d'une trentaine les meilleures années. C'est le vecteur principal qui nous permet de croître. Outre la grande opération que fut le rachat d'ASF en 2006, pour 19 milliards d'euros, citons, ces dix dernières années, les acquisitions de Cegelec (ingénierie électrique), Solétanche (leader mondial des fondations et de la consolidation des sols), Entrepote Contracting (activités pétrolières et gazières), Aéroports du Portugal, Constructora Conconcreto en Colombie (construction et promotion immobilières), Orteng au Brésil (équipements électriques), Electrix en Nouvelle-Zélande, J&P Richardson en Australie (ingénierie et maintenance de réseaux de distribution d'électricité et d'eau)...

Depuis que le Groupe opère sous la dénomination de VINCI, à l'été 2000, ce sont des centaines d'entreprises, petites ou grandes, qu'il a ainsi intégrées. Nous les attirons en leur démontrant qu'elles entreront dans un réseau et non dans des *process*, argument de poids pour ces sociétés jusqu'alors indépendantes. Notre logique de décentralisation nous permet de respecter leur culture et de préserver leur vigueur entrepreneuriale.

J'arbitre l'ensemble des projets d'acquisition, jusqu'aux plus petits, pour juger de leur correspondance avec notre modèle économique. Si je ne veillais pas à conserver cette cohérence, nul doute que le Groupe s'éparpillerait rapidement.

## Les trois piliers de la cohérence

VINCI tire sa cohérence de trois principaux éléments : son *business model*, son projet actionnarial et sa politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

### *Un business model qui se joue du temps*

La solidité de notre projet économique repose avant tout sur l'association de métiers ayant des temporalités différentes : VINCI Energies opère dans le temps court, VINCI Construction dans le moyen terme, VINCI Concessions dans le long terme. Cette granulométrie continue des temps professionnels est indispensable pour durer et surmonter les crises. C'est même la seule façon de survivre.

Autre atout, nous associons des métiers fortement capitalistiques, comme les concessions, à des activités qui le sont très peu, comme les travaux et la construction. Ces dernières présentent de surcroît un besoin en fonds de roulement négatif. Le cash qu'elles génèrent à court terme peut donc être réinvesti dans le temps long des concessions.

Ces principes ont été élaborés de façon intuitive par Alexandre Giros et Louis Loucheur, fondateurs de l'ancêtre de VINCI, la Société générale d'entreprises (SGE), associés dès 1899. Le petit-fils du premier, Bernard Huvelin, était encore directeur général du Groupe il y a une quinzaine d'années. Nous sommes donc portés depuis plus d'un siècle par une continuité familiale et une constance de *business model*.

### *Les salariés, premiers actionnaires*

Les salariés du Groupe sont de très loin son premier actionnaire, détenant 12% de son capital. Sur nos 185 000 employés, 115 000 possèdent des parts. C'est un levier de responsabilisation et d'engagement puissant.

### *Le projet RSE*

Pour être durable, une entreprise n'a d'autre choix que d'assumer ses responsabilités sociales et environnementales de façon toujours plus poussée. La RSE devient un élément constitutif de notre culture. Elle resterait toutefois superficielle si elle était l'apanage d'une direction spécialisée à l'échelon central. L'enjeu est que les patrons locaux se l'approprient et en fassent un levier de développement économique.

## VINCI Energies : la décentralisation à son apogée

VINCI Energies, qui réalise 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec 65 000 salariés (dont moins de 50 au siège), est la division dans laquelle la décentralisation a été poussée le plus loin. Spécialisée dans l'ingénierie électrique, elle a, par exemple, conçu et mis en œuvre des solutions d'automatisation pour les usines de Michelin partout dans le monde, et en assure la maintenance.

### *Une microsegmentation marketing*

VINCI Energies est composée de 1 600 *business units* (pour moitié en France et pour moitié dans une cinquantaine de pays) dont chacune représente un chiffre d'affaires moyen de 6 millions d'euros. Cette microsegmentation marketing répond à un principe simple : dès lors que les principales pépites ont déjà été ramassées en surface, il faut explorer les filons d'or le plus profondément possible. Pour y parvenir, la méthode la plus efficace est que chacun creuse un sillon étroit et en épuise les possibilités.

Cette microsegmentation garantit aussi qu'aucune *business unit* n'empiète sur le champ d'une autre. Elle est si fine que l'une de nos sociétés, à Nantes, s'est spécialisée dans l'informatique industrielle destinée aux fabricants d'alimentation pour animaux domestiques...

VINCI Energies résulte de la consolidation de milliers d'acquisitions. Cette division ayant atteint une taille significative en France et en Allemagne, nous pensons être prêts à poursuivre son expansion au niveau mondial. Cette croissance sera facilitée par l'attrait des candidats potentiels pour notre organisation horizontale, en réseau, garante du respect de leur culture, de leur spécificité et de leur énergie managériale.

### *Un plan stratégique partagé à tous les étages*

Tous les ans, en octobre, l'ensemble des *business units* de VINCI Energies lancent un processus extrêmement cadré, le plan stratégique partagé. Il s'agit pour chacune des micro-équipes de direction de réfléchir à son projet (positionnement marketing, diversifications possibles...) et d'en déduire les conséquences en termes de ressources humaines, d'action commerciale ou marketing, et accessoirement de budget. Chez VINCI, l'exercice budgétaire n'est que le sous-produit d'une réflexion opérationnelle menée au niveau le plus local dans chacune des entités. Les chiffres ne sont que la traduction d'un projet, lequel compte avant tout.

Une fois son projet élaboré, la *business unit* le présente sous forme de pitch au directeur auquel elle rapporte, qui chapeaute une douzaine d'entités. Ce projet s'affine par itération, pour atteindre une forme aboutie en fin d'année. Il est enfin présenté aux collaborateurs. Cette seule perspective évite à l'équipe dirigeante de proposer une vision trop éloignée des réalités de terrain.

Cette philosophie organisationnelle, marketing, managériale et commerciale est encapsulée dans un concept servi par quelques outils informatiques, que nous appelons le Quartz. Avant d'acquérir une nouvelle entreprise, nous lui présentons ce dispositif et observons sa réaction : si elle n'y adhère pas et considère que ses façons de faire sont meilleures, nous sommes assurés que l'osmose ne prendra pas. Le Quartz est l'armature qui explique le succès de VINCI Energies et garantit sa cohésion.

Dans de telles conditions, il n'y a plus de limite au développement. Une myriade d'entreprises dans le monde peut trouver sa place chez VINCI Energies. Nous pourrions imaginer que la taille de cette division double ces prochaines années par le biais d'acquisitions, sans que ses *process* n'en soient alourdis ou complexifiés. Des nœuds supplémentaires seraient simplement ajoutés au réseau.

## **Quand le terrain absorbe les chocs**

VINCI a remporté en 2011 le "contrat du siècle", la ligne à grande vitesse Sud Europe Atlantique, prolongement du TGV qui reliera Bordeaux à Paris en deux heures. Ce projet représente 8 milliards d'euros en concession, dont 6 milliards de travaux – un montant inédit pour VINCI. Mené en six ans, il sera livré clés en mains, avec quelques semaines d'avance, le 2 juillet 2017. Le Groupe s'est vu confier cette opération dans sa totalité : acquisitions foncières, négociations avec les parties prenantes (élus, agriculteurs, associations de protection de l'environnement, collectivités locales...), travaux de terrassement, pose des voies ferrées, des signalisations...

En signant cette affaire, je m'attendais à passer six années sous la pression des députés, ministres et autres préfets, qui estimeraient plus efficace de s'adresser à la tête du Groupe plutôt qu'à ses déclinaisons locales. Les uns exigeraient des murs antibruit, les autres des passages pour les espèces protégées... Or, je n'ai reçu que deux sollicitations tout au plus. Nous sommes organisés de sorte que toutes les problématiques, difficultés ou réclamations soient traitées dans la concertation au plus près du terrain. Cette capacité représente un atout capital à l'heure où nos métiers nous mettent en relation avec un nombre croissant d'acteurs estimant, légitimement, avoir un point de vue à donner sur nos projets d'aménagement du territoire.

## Laisser fleurir les herbes folles

En quelques années, VINCI est devenu le cinquième acteur mondial de la gestion aéroportuaire. Je n’y suis pour rien, pas plus que dans l’édification spectaculaire d’un pont enjambant le détroit de Corinthe. Ces réussites sont les fruits, parmi tant d’autres, d’initiatives entièrement portées par des salariés.

### *La nouvelle aventure aéroportuaire*

VINCI a hérité en 2000, après la fusion de SGE et GTM, de deux petits aéroports cambodgiens que ce dernier avait en concession. J’étais tenté de m’en séparer, mais un de mes collaborateurs, Nicolas Notebaert, m’en a dissuadé. Il était prêt à s’en occuper – et l’a fait avec succès. À son retour du Cambodge, il a souhaité développer une activité aéroportuaire en France. J’estimais pour ma part que toutes les places étaient prises : Aéroports de Paris était indétrônable en Île-de-France, et les infrastructures régionales étaient tenues par les chambres de commerce. Mais pour Nicolas Notebaert, il y avait matière à développer les aéroports de troisième niveau comme Grenoble, Chambéry, Clermont-Ferrand, Rennes ou Quimper. Je lui ai laissé la main. Depuis, les réussites se sont succédées : nous avons d’abord gagné l’aéroport de Nantes, puis tous ceux du Portugal en concession pour cinquante ans, celui de Santiago du Chili (avec Aéroports de Paris, dont nous avons acquis 8% du capital entre-temps), les deux aéroports d’Osaka (dont l’un accueille 25 millions de passagers chaque année), six en République dominicaine, et enfin celui de Lyon à l’été 2016. Nous gérons aujourd’hui quelque 37 plateformes aéroportuaires où transitent 135 millions de passagers par an.

Cette activité est née grâce à la motivation d’un collaborateur. Mon seul mérite fut de lui offrir des conditions propices à l’expression de sa passion. J’ai laissé se développer une “herbe folle”. Je considère que chacun de nos collaborateurs a le devoir d’essayer, d’expérimenter. Le Groupe se doit de laisser croître ces herbes folles, de bouturer celles qui fleurissent et de couper celles qui se fanent trop vite.

### *Le pont Rion-Antirion, succès olympique*

L’un de nos ingénieurs, Jean-Paul Teyssandier, amoureux de la Grèce, a démontré qu’en mobilisant les technologies les plus modernes, il était possible de bâtir un pont sur le détroit de Corinthe, et ce, en dépit de la sismicité importante du lieu, de mouvements tectoniques écartant progressivement les deux rives, ou encore de la présence de foudres horizontales. C’était son “herbe folle”. Nous lui avons laissé libre cours. Encore devait-il convaincre les autorités grecques. Inutile de dire qu’elles lui ont ri au nez : si un tel ouvrage était possible, il aurait vu le jour il y a bien longtemps. Il a alors élaboré un montage permettant de financer l’ouvrage en concession, pour peu que des fonds européens contribuent pour partie à l’investissement. L’argument avait de quoi séduire l’État grec. VINCI a remporté l’appel d’offres, et Jean-Paul Teyssandier a dirigé la construction du pont. Mieux, il l’a fini à temps pour que la flamme olympique puisse l’emprunter à l’occasion des Jeux de 2004. Notre ingénieur a terminé sa carrière le flambeau à la main, sur l’ouvrage qui était sorti de son imagination. Quelle plus belle illustration de la beauté de nos métiers ?

Depuis, ce pont a résisté à une foudre horizontale ayant entraîné la casse de deux haubans. Surtout, il a survécu à la crise qui sévit en Grèce depuis 2008 – tout comme les deux concessions autoroutières que nous détenons dans le pays. C’est dire combien le principe de la concession est robuste.

Avec une telle organisation, des perspectives d’expansion infinies s’offrent à VINCI. Ayant fait le choix délibéré de la décentralisation et du réseau, il peut grandir sans se boursoufler, sans asphyxier l’énergie entrepreneuriale par des processus inutiles.

## Une expansion raisonnée

**Un intervenant :** *Bien que vous ne voyiez pas de limite au développement de VINCI, vous avez cédé vos activités de parking et n'êtes pas présent dans les concessions de distribution d'eau. Comment opérez-vous ces choix?*

**Xavier Huillard :** La France compte déjà des leaders mondiaux dans le domaine de l'eau. Dans sa partie capitalistique, celle des concessions, VINCI ne pourrait y être qu'un acteur de deuxième zone. Telle n'est pas notre ambition. Nous sommes en revanche présents sur d'autres segments de la chaîne de valeur de l'eau : conception et construction d'usines de traitement, ingénierie, installation voire maintenance de réseaux d'eau et d'assainissement...

Quant à l'activité de parking, qui nécessite d'importants investissements, son maintien n'était pas compatible avec notre volonté de développer des secteurs aussi capitalistiques que l'aéroportuaire et l'autoroutier. Mieux valait se séparer d'une branche, pour concentrer notre énergie financière sur les deux autres.

**Int. :** *Avez-vous l'intention de vous développer aux États-Unis?*

**X. H. :** Nous réalisons un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars en Amérique du Nord, Canada compris. Nous n'aurions pas intérêt à opérer dans le bâtiment aux États-Unis, car ce secteur y est très peu rémunérateur. D'autres métiers y offrent de bonnes conditions de sécurité : génie civil, route, ingénierie électrique, services liés au parking, concessions dans une certaine mesure. Le plan que vient d'annoncer le nouveau Président pourrait nous être favorable, mais il ne se fera vraiment ressentir que dans quelques années. Les États-Unis sont toutefois un pays où il est dangereux d'opérer, car les rapports de force y sont très brutaux.

Mon expérience personnelle m'a appris que dans les métiers du *contracting*, au-delà de la détention d'un savoir-faire, il était indispensable d'acquérir une compréhension intime des cultures et des codes locaux. Rien ne garantit que nous saurions réussir l'équivalent de la ligne Sud Europe Atlantique en Californie ou en Arabie Saoudite.

En conséquence, chacune de nos entités choisit quelques pays et investit en profondeur dans la compréhension de sa culture. C'est ainsi que nos divisions routières ont une appétence particulière pour le Canada et s'y développent. Les ingénieurs électriques ne partagent pas cette attirance. Qu'importe, je n'exige pas que nous soyons présents partout.

**Int. :** *Sur quels critères décidez-vous de fermer une business unit?*

**X. H. :** Une gestion rigoureuse n'autorise pas à conserver une *business unit* qui accuse des pertes récurrentes. Les directeurs intermédiaires, dont chacun encadre, anime, manage et contrôle dix à douze *business units*, sont chargés de les restructurer si nécessaire.

VINCI Energies cultive pour sa part un "syndrome de l'amputation" : dès qu'une *business unit* devient trop importante, elle est scindée en deux, pour éviter qu'elle ne s'enlise dans le confort. Les entités qui en sont issues retrouvent un état d'esprit de start-up. Souvent, le patron qui a été capable d'une telle croissance monte en grade et les chapeaute. La scission est potentiellement traumatisante pour les équipes, qui peuvent avoir le sentiment d'être pénalisées pour leur succès. Il faut savoir raviver leur dynamisme.

**Int. :** *Y a-t-il une culture du risque propre à VINCI?*

**X. H. :** VINCI Immobilier pourrait être leader en France, mais j'ai délibérément bridé son expansion. J'avais été traumatisé par la crise de 1992-1996, durant laquelle les engagements immobiliers avaient pris de telles proportions que les groupes avaient dû vendre à la casse, sous la pression des actionnaires. J'en ai déduit qu'il fallait cantonner

le risque immobilier pour être capable de traverser les orages. Cela demande de savoir poser des freins dans les périodes favorables, décisions qui ne sont pas toujours comprises sur le moment.

De même, les *business units* sont dimensionnées de telle sorte qu'elles puissent absorber les revers inhérents à leurs métiers. VINCI Construction Grands Projets, qui ne traite que des affaires majeures, doit avoir une taille et un niveau de provisions suffisants pour encaisser des chocs violents – et ils existent : chaque année, des chantiers nous coûtent 50 à 100 millions d'euros. Si une entité plus modeste traitait des projets de cette nature, elle ne résisterait pas à de tels déboires.

Enfin, et surtout, il est essentiel de laisser les *business units* constituer des provisions. Cela les conduit à prendre des risques en toute sérénité, et par conséquent à les gérer plus efficacement.

**Int.** : *Comment conciliez-vous cette logique avec la pression court-termiste des analystes et des investisseurs ?*

**X. H.** : Il faut faire l'effort d'élaborer un projet et de l'explicitier aux analystes et aux investisseurs. Dès lors, on s'abstrait de la logique du court terme et l'on reprend la main, tout en restant à l'écoute de ses interlocuteurs. Le Groupe finit aussi, en quelque sorte, par choisir ses actionnaires. Les *hedge funds*, par exemple, ne sont pas ma cible privilégiée.

## Des responsabilités en réseau

**Int.** : *Dans un environnement aussi décentralisé, quelle est votre approche du contrôle ?*

**X. H.** : C'est la chaîne hiérarchique, et elle seule, qui assure le véritable contrôle de gestion. Le siège est certes doté d'une fonction qui en assume officiellement la charge, pour répondre aux obligations financières, mais elle est extrêmement réduite. Pour le reste, les escouades de contrôleurs sont inutiles, voire encombrantes.

Ceci illustre un principe fondamental : l'autorité et la responsabilité vont nécessairement de pair. Conférer une autorité à un collaborateur suppose qu'il en assume la responsabilité. Inversement, on ne peut faire endosser une responsabilité à quelqu'un sans lui avoir accordé l'autorité correspondante. Quand un dysfonctionnement survient dans un groupe social, c'est toujours en raison d'une disjonction entre ces deux volets. Le risque du contrôle de gestion est qu'il croie détenir l'autorité, alors qu'il n'en assume pas la responsabilité.

**Int.** : *VINCI s'internationalise à grande vitesse. Comment gérez-vous cette évolution à l'échelle des cadres ?*

**X. H.** : Notre organisation est plutôt multilocale : des Allemands sont aux commandes en Allemagne – notre deuxième pays, où ne travaillent qu'une quinzaine de Français –, des Suédois en Suède, des Chiliens au Chili... La vraie question, sur laquelle nous devons d'ailleurs progresser, est celle de l'internationalisation des hautes instances de gouvernance. Le comité exécutif est pour le moment exclusivement français. Il se diversifiera progressivement, mais je refuse d'y procéder par discrimination positive, en y faisant entrer des personnes qui n'auraient pas la légitimité managériale suffisante. Cette internationalisation demandera du temps.

**Int.** : *Dans quelle mesure les technologies numériques ont-elles modifié votre fonctionnement ?*

**X. H.** : Notre modèle d'organisation est résolument moderne et conforme aux évolutions du numérique. Il répond de surcroît aux attentes des jeunes générations. Les nouvelles technologies démultiplient la valeur inhérente à notre fonctionnement en réseau. Il faut toutefois se garder de croire qu'elles suffisent à faire évoluer les cultures. Une entreprise qui resterait structurée de façon pyramidale et hiérarchique n'aurait aucune chance de se transformer par la seule mise en place d'un réseau social collaboratif.

## Un management résolument positif

**Int.** : *Avez-vous identifié des conditions propices au fleurissement d'herbes folles ? Quelle place est réservée aux collaborateurs qui ne parviennent pas à en faire germer ?*

**X. H. :** Je suis toujours frappé d'entendre des confrères affirmer qu'ils n'embauchent que des "champions". Je prétends que quiconque est placé dans un environnement bienveillant, accompagné par des managers désireux de le faire grandir, est capable de réalisations extraordinaires. Les patrons ont pour mission de recruter des individus "normaux" et de leur révéler à eux-mêmes des talents et des capacités dont ils n'avaient pas conscience. Quand les collaborateurs prennent acte de notre intention de les porter toujours plus loin, ils nous le rendent au centuple. Voilà le fondement du management.

C'est en levant l'autocensure que l'on fait éclore les herbes folles. Et, lorsque celles-ci doivent être fauchées, ce doit être avec tact et délicatesse, pour ne pas inhiber les initiatives suivantes. Plutôt que de sanctionner les échecs, il faut alors refaire des castings pour susciter une nouvelle alchimie humaine. Un collaborateur qui n'a pas été performant dans un contexte peut se révéler excellent dans un autre environnement.

L'organisation doit aussi démontrer qu'elle sait écouter ce que les salariés ont à lui dire, y compris les ouvriers sur les chantiers de bâtiment. Il y a une énorme richesse à en tirer. Qui mieux qu'eux savent comment nous pouvons mieux travailler, gagner en qualité et satisfaire les clients? Le patron doit réunir les conditions qui leur donnent envie de s'exprimer.

**Int. :** *Proclamez-vous le droit à l'échec?*

**X. H. :** Évidemment. Je ne crois qu'au management positif. On apprend de ses succès, non de ses échecs. Il est inutile d'insister sur ces derniers; ils sont déjà suffisamment cuisants. En revanche, les managers doivent célébrer les succès. C'est une façon d'insuffler de l'énergie et de l'optimisme, avant de se confronter aux difficultés.

**Int. :** *VINCI ne peut promettre à ses jeunes recrues des déroulements de carrière préformatés. Comment attirez-vous les talents?*

**X. H. :** Nous leur proposons de chausser des bottes et de faire leurs preuves sur un chantier en Sibérie ou en Colombie – et cela les motive! Notre dernière grande réalisation était la construction de 350 kilomètres de pipeline pour ExxonMobil en pleine forêt vierge de Papouasie-Nouvelle-Guinée. Nous y avons missionné des dizaines de jeunes collaborateurs, notamment des femmes, qui se sont révélés passionnés. Ils étaient convaincus de vivre une des dernières aventures possibles sur cette planète.

C'est par ces arguments que nous attirons les talents. Les jeunes sont moins attachés à faire carrière qu'à travailler dans un environnement faiblement hiérarchique et porteur de sens. Nos pratiques managériales y répondent, notamment via l'actionnariat salarié. Certes, ces jeunes sont plus versatiles que leurs aînés. Nous devons accepter qu'ils nous quittent pour faire le tour du monde, puis nous reviennent... Mais ils font tout autant preuve de responsabilité et d'autonomie que la génération précédente, et sont tout aussi capables de devenir des patrons de *business units*. Il est important, pour cela, de leur mettre rapidement le pied à l'étrier. Il n'est pas rare que nous confiions une entité de VINCI Energies réalisant 10 millions d'euros de chiffre d'affaires à un moins de trente ans. S'il réussit à mobiliser la ressource intérieure nécessaire pour relever ce défi, nous pourrons le hisser toujours plus haut. La seule limite sera celle qu'il s'imposera à lui-même, souvent en raison d'un niveau de diplôme qu'il juge insuffisant. L'art du management consiste à briser ces plafonds de verre imaginaires.

Du reste, et contrairement à ce que pratiquent certains groupes, les salaires d'embauche chez VINCI Energies ne dépendent pas du niveau de formation initiale. Je préfère qu'un patron de *business unit* s'empare de la question et la tranche, quitte à se tromper, plutôt que de devoir suivre une grille préétablie. L'exercice le fait lui aussi grandir.

**Int. :** *Comment choisissez-vous les dirigeants des business units?*

**X. H. :** Je suis décisionnaire pour les personnes qui composent mon premier cercle, et demande à être systématiquement consulté pour le deuxième. Au-delà, je procède par influence : je donne mon avis quand on me le demande, et le fais connaître quand on ne me le demande pas... En effet, je connais intimement une large partie de mes effectifs, avec leurs forces et leurs faiblesses, le cas échéant leurs contraintes familiales. J'ai donc un point de vue sur la manière dont doivent être composées les équipes pour bien fonctionner.

**Int. :** *Somme toute, en quoi consiste le métier de PDG d'une pyramide inversée ?*

**X. H. :** Cela demande des ressources managériales inépuisables. Je dois aller constamment au contact des équipes, partout dans le monde, pour éviter que la culture du Groupe – notre actif principal – ne s'étiolle.

Il me faut aussi lutter contre le phénomène de *régression managériale* qui veut que les dirigeants, après avoir initié une décentralisation, reprennent la main dès la première grande crise venue. Au contraire, plus les temps sont difficiles, plus il est indispensable de responsabiliser et d'accompagner ses collaborateurs.

D'un point de vue plus formel, je tiens à trancher systématiquement certains dossiers, d'une part ceux engendrant les prises de risques les plus importantes, d'autre part les acquisitions, quelle que soit leur taille, pour juger de leur concordance avec la culture du Groupe.

## La RSE, un enjeu vital

**Int. :** *Il est encore difficile d'établir des corrélations entre certains éléments de gouvernance – notamment le refus de la corruption – et les performances financières. Dans certains pays, ne pas se plier à la corruption fait perdre des affaires. Comment traitez-vous ces contradictions éventuelles ?*

**X. H. :** Notre part de marché est microscopique à l'international. Cela nous permet de ne sélectionner que les pays où ne sévit pas la corruption. Nous ne sommes pas présents en Chine, par exemple. Le conseil d'administration me l'a reproché, mais je considère que le risque est trop grand.

Chacun est conscient, au sein du Groupe, que la corruption est un péché fatal – au sens propre du terme. Un délit de cette nature signerait notre arrêt de mort. Nos salariés étant nos actionnaires principaux, nous les entraînerions dans notre chute. Ce serait insupportable.

**Int. :** *Votre capacité à répondre à des enjeux environnementaux et sociaux pèse-t-elle dans les appels d'offres ?*

**X. H. :** Malheureusement, le code des marchés publics impose un fonctionnement séquentiel qui relègue les enjeux environnementaux au rang d'accessoire. Classiquement, un maire de petite ville qui souhaite construire un collège commence par rédiger un cahier des charges fonctionnel. Il sollicite ensuite un architecte qui dessine un bâtiment et confie ses plans à une ingénierie extérieure. Celle-ci élabore les prescriptions techniques, dont découlent les éléments d'appels d'offres. Les acteurs comme VINCI ne sont sollicités qu'à l'issue de ce processus. En d'autres termes, nous devons réaliser ce qui a été conçu en amont par d'autres, sans pouvoir mobiliser notre expertise en matière d'efficacité énergétique.

Pour les projets de bâtiments neufs, ce fonctionnement séquentiel mérite d'être transgressé au profit d'une ingénierie simultanée. Il s'agit alors de faire collaborer en amont, en mode projet, un architecte et des experts en génie climatique, en structures, en fluides, etc., en leur spécifiant les caractéristiques énergétiques attendues. Dans ces conditions, ils sont capables de livrer un ouvrage qui respecte le budget initial et se montre particulièrement vertueux sur le plan de l'environnement.

Nous n'avons vraiment la main sur ces sujets que lorsque nous agissons en tant que promoteur, via VINCI Immobilier, ainsi que dans le cadre des concessions et de la procédure de conception-construction. Cependant, pour près de 85% de nos réalisations, la logique séquentielle est imposée. De ce point de vue, l'intérêt principal du partenariat public-privé tient d'ailleurs à la responsabilisation de long terme qu'il induit. Quand une entreprise sait qu'elle sera chargée de la conception, de la construction, de l'exploitation, de la maintenance voire du démantèlement d'une infrastructure, elle s'assure de sa performance environnementale.

**Int. :** *Comment défendez-vous cette vision lorsque vous êtes en concurrence frontale avec des acteurs qui ne s'encombrent pas de préoccupations de RSE ?*

**X. H. :** La RSE n'est pas un coût, mais participe d'une dynamique de succès. De la même manière, les chantiers qui offrent le plus haut niveau de sécurité sont aussi les mieux tenus sur les plans de la qualité et du budget.

Nous sommes présents en Afrique depuis soixante-quinze ans, avec une implantation solide dans une trentaine de pays. Nous nous attendions à subir de plein fouet l'arrivée des entreprises chinoises il y a une quinzaine

d'années. Or, la réaction de nos équipes locales fut de monter en gamme, en privilégiant les sujets complexes, et de se différencier sur d'autres paramètres que le prix. Aujourd'hui, nos usines africaines de fabrication d'enrobés émettent encore moins de particules que leurs homologues françaises et les chantiers sont hautement vertueux en matière de sécurité. Le Groupe intervient également dans le champ socioéconomique via ses différentes fondations ancrées dans les territoires. Somme toute, nous n'avons jamais été aussi prospères en Afrique que depuis l'arrivée des Chinois! Nos clients locaux sont attachés à la RSE et disposés à nous accorder un contrat, en dépit d'un prix légèrement supérieur, au motif que nous dispensons de la formation au personnel, accordons un statut d'expatrié africain, soutenons des hôpitaux et des écoles... La RSE est donc surtout une formidable occasion de se réinventer, tout comme l'ont été les démarches qualité il y a quelques décennies.

L'Europe, et singulièrement la France, jouissent d'un avantage compétitif considérable, l'attachement à un capitalisme largement teinté d'humanisme – et qui fonctionne. C'est un élément de différenciation qu'il faut assumer, développer et revendiquer haut et fort.

## ■ Présentation de l'orateur ■

**Xavier Huillard** : est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées; il a fait l'essentiel de sa carrière dans les métiers de la construction en France et à l'étranger; il rejoint Sogea en décembre 1996, en tant que directeur général adjoint chargé de l'international et des travaux spécifiques, puis en devient président-directeur général en 1998; nommé directeur général adjoint de VINCI en mars 1998, il est président de VINCI Construction de 2000 à 2002; il est nommé directeur général délégué de VINCI et exerce les fonctions de président-directeur général de VINCI Energies de 2002 à 2004, puis de président de cette société de 2004 à 2005; il devient administrateur-directeur général de VINCI en 2006 et président-directeur général le 6 mai 2010; il est nommé président de l'Institut de l'entreprise le 18 janvier 2011; il est représentant permanent de VINCI au conseil d'administration d'Aéroports de Paris.

---

Diffusion mars 2017

---