



Rencontre-débat du Comité 21

Xavier HUILLARD,

Administrateur, Directeur général du groupe VINCI

"La volonté de bâtir sur un modèle économique et social"

Jeudi 21 décembre 2006

Éric GUILLON, Président du Comité 21

Éric GUILLON : Mes chers amis, nous allons ouvrir ce petit déjeuner-débat en ayant le très grand plaisir d'accueillir M. Xavier Huillard, Directeur général du groupe VINCI.

Au cours du troisième trimestre, nous avons accueilli successivement Nelly Olin ministre de l'Écologie et du Développement durable, puis une femme extraordinaire, Marie Novak, qui représente le monde associatif. C'est aujourd'hui le tour d'un grand capitaine d'industrie, Xavier Huillard.

Il est intéressant de signaler que la valeur ajoutée du Comité 21, à travers ces quatre collègues d'adhérents que sont les collectivités locales, les entreprises, les associations et les représentants du monde universitaire, des médias et des établissements publics, est précisément de pouvoir inviter un représentant de l'un de ces milieux. Ainsi, quel que soit le sujet concernant le développement durable, nous bénéficions d'exemples qui s'inscrivent dans ces quatre collèges.

Xavier Huillard a choisi comme titre de sa conférence *"La volonté de bâtir sur un modèle économique et social"*. Bâtir, bien sûr, c'est la plus grande société mondiale dans le domaine de la construction et de la concession, avec ses quelque 123 000 collaborateurs...

Xavier HUILLARD : 142 000 au dernier recensement.

Éric GUILLON : Il dira sans doute tout à l'heure qu'il est une société qui embauche. Il faut être à l'heure quand on cite les effectifs de la société.

Il est évident que la priorité semble être donnée, et il va nous le confirmer, à la démarche économique et sociale. Bien sûr, la démarche environnementale n'est pas absente, lorsqu'on travaille dans le domaine de la construction et de la concession.

Comme le veut la tradition, et puisque je sais que vous êtes un homme discret sur votre parcours, je vais donner quelques éléments de votre curriculum vitae. J'ose espérer ne pas me tromper. Il m'a été remis par vos proches collaborateurs et, s'il y a des erreurs, vous pourrez vous adresser directement à la maison! (*Rires*)

Xavier Huillard est un ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale des Ponts et Chaussées. Il a fait toute sa carrière dans le secteur de la construction. Après un bref passage à l'administration, en DDE, puis à la direction des Affaires économiques internationales du ministère de l'Équipement, il entre dans le groupe SGE. Il s'agit du groupe fondateur de VINCI qui a changé de nom en 2000.

Il est nommé président de VINCI Construction en 2000 et est l'artisan de la fusion des activités de construction de GTM et SGE au sein de VINCI. En 2002, il est nommé directeur

général délégué de VINCI et prend la présidence de VINCI Énergie dont il accélère le développement en Europe. Depuis janvier 2006, Xavier Huillard est administrateur, directeur général de VINCI.

Certains événements intervenus au cours de l'année 2006 l'auront mis en exergue médiatiquement, je ne sais pas s'il en dira un mot tout à l'heure. Tout cela étant à son actif, je serais content qu'il puisse nous en donner quelques éléments d'explication.

Le groupe VINCI a été très présent sur le plan publicitaire au cours de l'année 2006. C'était sa volonté. Il l'a été pendant très longtemps chez les analystes financiers. Il a présenté son projet sur ces deux pleines pages que vous connaissez sans doute. Je ne vais pas les commenter, car nous avons la chance d'avoir ici l'auteur de cette stratégie économique et sociale.

Je sais que vous êtes un homme d'action et de conviction. Ce sont deux éléments que nous apprécions beaucoup au Comité 21, et nous allons écouter attentivement votre présentation. Je vous passe la parole.

Xavier HUILLARD : Merci. M. Guillon est un peu inquiet car le titre que nous avons choisi concerne l'économie et le social. Rassurez-vous, nous parlerons également d'environnement même si, pour nous, la sphère sociale, pour des raisons que je vais essayer de vous exposer, est extrêmement importante.

Merci au Comité, dont VINCI est membre depuis trois ans, de nous donner l'occasion de témoigner de notre démarche sur les thèmes du développement durable et sa déclinaison pratico-pratique dans le quotidien de nos activités.

Avant toute chose, il faut que je vous dise de façon plus détaillée ce qu'est VINCI, ce que nous y faisons et dans quel état d'esprit nous l'entreprenons. C'est important puisqu'on nous réduit souvent à nos activités de parking qui, certes, sont absolument magnifiques. Comme vous avez pu le constater, nous avons révolutionné la notion du parking avec des services associés, mais il faut savoir que cela ne représente qu'environ 2 % de notre activité. Il reste donc 98 % qui représentent bien d'autres métiers que les parkings.

Cette année, VINCI compte 25 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 142 000 collaborateurs organisés sous forme de quatre grandes divisions :

- La première, quelque peu historique, concerne la construction et représente environ 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires : bâtiment, logement, équipements publics et également ouvrages d'art, barrages, tout ce qui permet l'aménagement du territoire et des villes, aussi bien en équipements publics qu'en d'infrastructures de transport et de mobilité.

- C'est ensuite Eurovia, l'activité route. Elle permet de faire les couches terminales des routes sur lesquelles vos véhicules se déplacent. Cette filiale est le numéro deux mondial ou le co-leader dans le domaine de l'activité routière. C'est l'une des activités dans laquelle nous intégrons la chaîne de valeurs de façon verticale. Nous sommes non seulement des applicateurs de techniques routières pour fabriquer les chaussées mais nous avons également l'outil industriel en amont de cette chaîne de valeurs, à savoir une grande capacité de production de granulats, avec des carrières en France et en dehors, et de produits à base de bitume, fabriqués en usines, que nos applicateurs mettent ensuite sur les chaussées.

- Vient ensuite VINCI Énergie, dont nous avons ici un noble représentant en la personne de M. Malcorpi, qui a trait aux services liés à l'énergie. Nous ne sommes ni producteurs d'énergie électrique ni fabricants de composants, mais installateurs, intégrateurs. Nous choisissons, pour le compte de nos clients (industriels, milieu tertiaire ou collectivités locales), les fournisseurs industriels de composants électriques afin d'optimiser leurs installations, de les rendre les plus adéquates à leurs besoins. C'est un métier de service et non industriel.

– Enfin, nous avons VINCI Concessions, c'est-à-dire VINCI Park, leader européen, et de très loin, dans le domaine des parkings, avec environ 800 000 places de parking gérées sous forme de concessions, de contrats de gestion. C'est également une grosse activité autoroutière puisque, dans le groupe, nous avons la chance d'avoir la responsabilité de Cofiroute que nous détenons à 66 % et dont nous avons également un représentant ici. Depuis quelques mois, ce sont également les réseaux ASF et Escota sur la Côte d'Azur, le tout faisant probablement plus de 4 000 kilomètres d'autoroutes concédées sur lesquelles nous avons le bonheur d'encaisser le péage lorsque vous nous faites le plaisir d'y venir. VINCI Concessions a également à son actif un certain nombre d'ouvrages en Europe. C'est le tunnel du Prado-Carénage à Marseille, ou les ponts sur le Tage à Lisbonne. Nous avons une autoroute et nous avons décidé de la céder voici quelques jours. Nous avons un pont au Canada, qui lie l'extrémité est du Canada avec l'île du Prince-Édouard, plusieurs en Grande-Bretagne, un superbe pont réalisé sur le détroit de Corinthe en Grèce, que nous avons inauguré à l'occasion des jeux Olympiques voici deux ans. C'est donc une activité de concessions, liée au transport et à la mobilité.

Pour vous donner une idée de notre état d'esprit et la manière dont nous exerçons nos métiers, on peut dire que nous avons d'abord le sens du temps. Nos origines remontent à la fin du 21^e siècle, à une époque où le pays consentait de gros efforts dans le domaine de la production et de la distribution d'énergie électrique mais également dans celui de l'assainissement et de la distribution d'eau. C'est une activité très ancienne.

Nous avons donc la notion du temps. C'est un point stratégique important car nous essayons d'avoir un bon équilibre entre les temps. Les activités que je vous ai citées tout à l'heure s'expriment sur des constantes de temps très différentes.

VINCI Énergie, c'est du temps très court. Ce sont des affaires de très faibles montants qui sont à faire extrêmement rapidement, typiquement en quelques semaines ; dès que la commande est passée, il faut la réaliser. A l'autre extrémité du spectre, nous avons les activités de VINCI Concessions avec des temps longs, voire très longs puisque certaines de nos concessions comme la A86, autour de Paris, sont de 70 ans, et la A19, entre Artenay et Courtenay, de 65 ans. Au milieu, nous avons des activités routières dans un temps moyen et de construction dans un temps moyen plus, avec des chantiers qui s'expriment sur deux ou trois ans.

Il est très important pour nous de trouver un équilibre entre ces temps, un peu comme un remblai routier. Les techniciens parmi vous savent qu'il est important, pour avoir une bonne assise, d'avoir des petits, des moyens et des gros cailloux ; les petits et les moyens remplissent les vides laissés entre les grands cailloux. Chez nous, c'est la même chose, mais avec le temps : nous avons des activités de temps courts, moyens et longs.

Ensuite, chez VINCI, nous avons le sens de la continuité et de la durée. Le modèle économique, sur lequel je reviendrai rapidement tout à l'heure, nous fait vivre depuis plus de 100 ans. Il intègre à la fois la construction et les concessions et nous sommes restés fidèles à ce modèle.

A titre d'anecdote, pour nous très importante, le petit-fils du fondateur de ce groupe, Bernard Huvelin, a pris sa retraite voici environ deux ans. C'est son grand-père, M. Giros, qui avait créé, en 1898, l'une des branches maîtresses à l'origine du groupe VINCI. Nous sommes très nombreux chez VINCI à être fils ou petit-fils de collaborateurs du groupe. Le père de Roger Martin, le patron d'Eurovia, a été d'abord chauffeur de camion puis chef d'agence chez Eurovia. Richards Francioli, le patron de VINCI Construction, avait un père patron régional à l'époque à SGE Construction. Moi-même, j'avais un père patron de l'Afrique chez Dumez qui est l'une des branches qui a constitué VINCI.

Toujours dans l'idée de continuité et de durée, la stratégie VINCI n'est pas forcément basée sur l'argent mais sur une politique d'implantation durable et d'enracinement dans les territoires ou les métiers que nous avons décidé d'investir.

Nous sommes présents en Afrique depuis 60 ans et nous sommes l'une des rares entreprises européennes à y être restées. Nous nous y portons bien et enregistrons conjoncturellement de très belles performances. Nous sommes en permanence présents dans vingt-cinq ou vingt-huit pays africains et ce, parce que voici 60 ans, nos prédécesseurs ont décidé de s'y implanter de façon durable, en s'y enracinant, au point qu'on nous y assimile parfois quasiment aux services de l'équipement. Nous le faisons un peu exprès puisque nous avons peint nos engins aux couleurs de l'équipement.

Chez VINCI, si nous avons le sens de la continuité et de la durée, nous avons également celui du management. Celui-ci consiste à faire faire des choses extraordinaires à des gens ordinaires, à faire grandir nos collaborateurs sur le chemin de l'autonomie et de la prise progressive de responsabilités. C'est permettre à chacun d'exprimer son énergie entrepreneuriale, sans pour autant perdre de vue la cohérence du groupe.

Pour terminer sur l'état d'esprit de VINCI, et sous le contrôle de Christian Caye, je crois que nous avons le sentiment de faire du développement durable depuis plus longtemps que le mot n'a été inventé. En effet, on ne peut pas s'inscrire dans la longévité sans respecter et être les partenaires de nos clients, nos fournisseurs et nos sous-traitants. On ne peut pas progresser dans la durée sans faire grandir nos collaborateurs, œuvrer à l'aménagement du territoire, à l'amélioration du cadre de vie et à la réhabilitation des cités, sans comprendre et s'occuper des gens qui y vivent. On ne peut pas être 142 000 collaborateurs sans essayer de refléter en interne, dans notre propre organisation humaine, la diversité de la population. On ne peut pas non plus être leader mondial sur ces métiers de la construction et de la concession sans, bien entendu, respecter scrupuleusement la réglementation en matière d'environnement. Il s'agit au contraire d'être des éclaireurs sur toutes les problématiques liées à l'environnement.

D'autant que nous sommes tout à fait conscients, compte tenu de la taille que nous avons maintenant au niveau mondial, de ce qui nous guette, ce que j'appelle le syndrome de la *World company*. Même si nous n'en avons pas la responsabilité contractuelle, le simple fait d'être sur un site, en train de réaliser quelque chose, nous confère une responsabilité à l'égard des gens qui sont à proximité et avec lesquels nous n'avons pas forcément de relations contractuelles. Le simple fait que nous soyons présents fait que nous serons perçus comme responsables en cas de problèmes liés à l'environnement au pourtour de nos chantiers.

C'est le syndrome habituel des gens qui sont plus visibles, plus facilement la cible. Nous en sommes conscients et, à ce titre, nous faisons des efforts significatifs afin de prendre en compte ces préoccupations environnementales.

Voilà pour la présentation rapide du groupe.

Ensuite, je voudrais dire que toute notre action chez VINCI se résume à une conviction. Elle est maintenant connue par nos 142 000 collaborateurs, car nous avons dû la répéter plusieurs millions de fois : le succès dans la durée suppose la poursuite concomitante d'un projet économique mais également humain, social, humaniste.

L'argent pour l'argent, c'est bien, mais cela ne dure pas très longtemps. Le social pour le social, en général, on n'a pas très longtemps les moyens de ses ambitions. Nos grandes sociétés, qui ont une vision historique qui remonte à la nuit des temps, ne peuvent continuer à progresser qu'à condition de travailler en permanence sur leur projet économique, humain et social.

Notre projet économique, sans le détailler, repose sur la complémentarité entre les quatre métiers que je vous ai exposés tout à l'heure et la constante des temps. C'est également une complémentarité opérationnelle et commerciale pour des raisons évidentes : les métiers de la concession se nourrissent des métiers de la construction et vice versa.

C'est également très cohérent sur le plan financier, même si ce n'est pas le débat de ce matin, car nos métiers de la construction sont plutôt générateurs de cash, de trésorerie, alors que nos métiers de la concession en sont consommateurs. Lier ces deux métiers, c'est permettre à cette mécanique de trésorerie de se recycler. Plus clairement, c'est investir dans le temps long des concessions les trésoreries que nous générons sur le temps court ou le temps moyen de nos activités de construction.

Ce modèle économique, nous l'avons d'abord déployé en France et nous l'étendons à l'échelle européenne avec quelques incursions extérieures. Même si, pour les raisons que j'ai évoquées tout à l'heure et compte tenu de la nécessité que nous avons de nous enraciner dans les territoires, nous sommes assez prudents lorsque nous sortons de l'Europe. Nous poussons les feux du côté du Moyen-Orient, des deux Amériques et particulièrement l'Amérique du Nord, et nous faisons un peu de veille géographique sur la zone asiatique.

La nouveauté dans ce projet économique est sans doute le déploiement d'une culture de services orientés clients. La meilleure preuve que nous pouvons en donner est ce que nous avons fait depuis l'été 2000 sur l'activité de parking, dont nous avons revisité la notion. Auparavant, un parking, c'était un lieu dans lequel, si vous étiez gentil, on vous autorisait à garer votre voiture à vos risques et périls, sans se soucier de votre confort ni des services que l'on pouvait vous apporter. Aujourd'hui, vous avez tous constaté que c'est un véritable bonheur d'aller dans nos parkings, certains font même des pieds et des mains pour y passer la nuit ! (*Rires*)

Nous sommes absolument convaincus que nous pouvons dupliquer cette stratégie de développement de services orientés clients sur notre nouveau secteur autoroutier. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles nous avons fait l'effort d'accueillir le groupe ASF en début d'année. Il reste certainement beaucoup à faire sur nos autoroutes pour développer les services orientés vers notre clientèle. Voilà pour notre projet économique. Notre projet humain et social se résume facilement. C'est d'abord le fait de miser sur l'intelligence, pas seulement celle de quelques collaborateurs de talent douillettement basés dans les sièges, mais surtout celle de ceux placés au plus proche du terrain. Cela induit une organisation hyper décentralisée. Le groupe VINCI, ce sont 2 500 centres de profits, chacun fonctionnant de manière complètement autonome, ayant une mission, un territoire de chasse, des valeurs et des règles du jeu à respecter, mais chacun étant libre d'exprimer son énergie entrepreneuriale à l'intérieur de ces règles du jeu et de ces territoires de chasse.

Nous sommes convaincus que nous pouvons faire beaucoup progresser nos collaborateurs sur le chemin de l'autonomie et de la prise de responsabilité. Nous avons quelques valeurs comme la transparence et le droit à l'erreur, mais aussi la générosité dans le fonctionnement en réseau du groupe VINCI.

Un autre point très important est la volonté systématique d'intéressement de nos collaborateurs à la performance de l'économie à travers des fusées à plusieurs étages d'intéressement individuel ou collectif. C'est aussi, au niveau supérieur de la fusée, l'intéressement à la performance collective au travers de l'actionnariat salarié sur lequel je reviendrai tout à l'heure. Un autre volet très important consiste à favoriser l'engagement citoyen de nos collaborateurs, en particulier au travers de la fondation VINCI sur la Cité.

Nous avons exprimé tout cela dans une campagne de publicité qui a d'ailleurs été bien davantage car c'était vraiment la mise sur grand écran de nos convictions. M. Guillon, dans votre présentation, vous avez dit que le groupe VINCI était très connu pour sa performance économique, sa puissance financière, son parcours boursier.

Cette campagne avait d'abord pour objectif de mettre en adéquation notre image avec notre réalité, c'est-à-dire, certes, un véritable projet économique sur lequel nous avons connu le succès depuis quelques années mais également un projet humain. Il s'agissait donc d'enrichir notre image de façon à la doter de notre autre composante humaine. Le second objectif de cette campagne était d'en faire un levier de management interne. Pour ce, rien de mieux que d'afficher sur grand écran un certain nombre d'engagements de façon à tirer tous nos collaborateurs vers ce niveau de performance.

Je ne reprendrai pas nos engagements de façon détaillée. Par rapport à la copie que vous avez eue, je préfère celle-ci car il existe deux moutures : l'une avec une photo de moi très mauvaise et une autre bien meilleure, c'est du moins ce que m'a dit ma mère ! (*Rires*) C'est assez original, ce n'est pas de la publicité mais vraiment l'expression de nos convictions.

Je voudrais simplement reprendre quelques-uns de ces thèmes. D'abord, nous disons "créer des emplois durables" et le mot durable est important. Nous sommes convaincus qu'on ne peut rien faire de sérieux avec les collaborateurs, si on ne fait pas l'effort de la confiance qui consiste à s'inscrire à deux dans le temps long. Embaucher un collaborateur en lui disant qu'il est là pour trois mois, on a peu de chances de susciter de la confiance et donc de l'engagement de sa part. En revanche, lui dire que, s'il rentre chez nous, c'est pour sa vie professionnelle sous forme d'un contrat à durée indéterminée, on a une chance raisonnable d'installer de la confiance dès le premier jour et de commencer à faire du bon travail.

Notre engagement est de recruter un grand nombre de personnes en 2007, soit 12 000 collaborateurs. Notre difficulté, c'est de les trouver. Nous avons des besoins et nous arriverons probablement à un chiffre proche de cet engagement. L'important, c'est que ces embauches se feront sous forme de contrats à durée indéterminée. Pour nous, c'est un acte de foi extrêmement important.

Ensuite, il s'agit de proposer une formation à chacun. En France, cela paraît presque naturel, mais il ne faut pas oublier que sur nos 142 000 collaborateurs, environ 80 000 sont en France et le solde est en dehors du pays. Lorsque nous disons que nous prenons l'engagement de proposer une formation personnalisée à chacun de nos collaborateurs dans les deux ans, nous pensons également à nos milliers de collaborateurs africains, tchèques, polonais, russes moyen-orientaux, américains.

Il s'agit ensuite de promouvoir la diversité et de garantir l'égalité des chances. Cela a été un grand débat pour cette partie de notre charte. Au fond, nous aurions pu nous contenter d'afficher de bonnes intentions parce que nous faisons beaucoup. Nous avons édité un livret de sensibilisation de nos collaborateurs sur cette problématique de la diversité et de l'égalité des chances. Nous avons mis au point des formations de façon à faire diffuser la prise de conscience sur la nécessité collective de se mobiliser sur le sujet. Pourtant, tout cela ne nous semblait pas suffisant.

Nous avons décidé, ce qui, je crois, est assez courageux, de nous mettre sous le regard d'une agence, Vigéo ou autres, à qui nous demandons chaque année de venir faire un audit de notre progrès sur le chemin de la diversité et de l'égalité des chances. Nous nous sommes engagés à le publier de façon tout à fait transparente, également chaque année. C'est le point important de cet engagement.

Ensuite, nous voulons aider chaque salarié à devenir actionnaire. Nous sommes convaincus, compte tenu de la haute intensité managériale et humaine de nos activités, qu'il est très important de développer l'actionnariat salarié, de réconcilier le monde du travail et celui du capital. Il faut savoir que nos salariés actionnaires, soit 62 000 personnes, représentent collectivement environ 8,7 % de notre capital. A ce titre, ils sont, et de très loin, le plus gros actionnaire du groupe VINCI.

C'est très important pour réconcilier le monde du travail et le monde du capital mais également pour avoir une chance de conserver la maîtrise de notre destin, c'est-à-dire résister aux tentations de prédateurs qui pourraient être tentés de mettre la main sur nous. Il est plus difficile de le faire avec une entreprise qui a une telle culture et qui a montré sa capacité à mobiliser ses salariés, au point d'en faire le premier actionnaire de ce groupe.

La dernière orientation consiste à encourager l'engagement citoyen de nos collaborateurs. C'est essentiellement, mais pas exclusivement, au travers de notre fondation VINCI pour la cité dont l'animatrice est ici avec nous. Nous avons doublé son budget depuis quelques mois et elle a pris l'engagement d'aider chaque année, et en 2007 en particulier, 150 associations qui nous permettent de créer des passerelles entre le monde de VINCI et celui de la cité et des banlieues. Ce sont des mondes très importants car nous y puisons des collaborateurs et y réalisons certains investissements.

Évidemment, notre ambition porte également sur la performance environnementale. Certains d'entre vous ont peut-être été frappés du fait que la campagne de publicité n'en faisait pas état. En effet, nous nous sommes dit que le sujet était déjà largement utilisé par d'autres acteurs, au point d'en devenir un peu suspect. Comme nous ne voulions pas prendre le risque d'être soupçonnés de faire simplement de la publicité, nous avons préféré focaliser notre campagne sur les aspects sociaux.

Cela ne veut pas dire que nous n'avons ni ambition ni politique sur les sujets environnementaux. Je prendrai trois exemples avec la politique des "chantiers propres et l'objectif zéro déchet", les programmes "transports et CO₂" et "bâtiment et CO₂".

Politique des déchets

VINCI a deux manières de voir les déchets. C'est d'abord le déchet dont nous ne voulons pas, celui qui est produit sur nos chantiers. A ce sujet, nous avons deux ambitions, la première est de réduire la production des déchets à la source sur les chantiers qui sont aux environs de 250 000 chaque année. En fait, nous nous organisons avec nos fournisseurs afin que les fournitures qui arrivent sur nos chantiers soient le plus dépouillées possible de papier, carton, plastique, emballages et palettes diverses et éviter ainsi un grand nombre de déchets.

Une fois cette première ambition remplie, il s'agit de prendre en compte les inévitables déchets produits sur nos chantiers, d'optimiser leur tri et d'assurer leur traçabilité. Nous avons donc identifié 15 types de déchets, leur volume et les filières de traitement à mettre en œuvre pour évacuer et traiter ces déchets.

Par exemple, sur le réseau autoroutier de VINCI, la totalité de nos centres d'exploitation est équipée de systèmes de tri sélectif. Les aires de repos, nombreuses le long de nos autoroutes, s'équipent progressivement et, à l'heure où nous parlons, 15 % le sont déjà.

Dans la construction et sur nos chantiers, l'utilisation de bennes à tri sélectif est maintenant généralisée. En Île-de-France, nous avons regroupé l'ensemble de nos activités au sein d'une initiative qui a consisté à s'organiser pour gérer les 80 000 tonnes annuelles de déchets produits par l'ensemble de nos activités, tous métiers confondus, avec la mise en place du tri

sélectif sur les chantiers, du repérage et de la contractualisation de filières d'évacuation et de valorisation de ces déchets.

La troisième ambition est de valoriser les déchets pour en faire des ressources. L'évolution des techniques de valorisation permet de recycler un nombre croissant de déchets. C'est le cas des pneumatiques, des matières plastiques, des boues des stations d'épuration, des mâchefers, de l'incinération des ordures ménagères et de plus en plus de bétons recyclés qui peuvent devenir des produits routiers.

Aujourd'hui, 20 % de la production par Eurovia de produits bitumeux, d'enrobés, qui sont utilisés pour faire des routes, sont fabriqués avec réintroduction d'agrégats en provenance de ces filières de recyclages. Eurovia possède déjà 110 plates-formes de recyclages de déchets qui permettent de réinjecter dans la production des nouvelles routes un certain nombre des produits, en particulier issus de la déconstruction de routes ou de bâtiments.

Voilà pour la filière déchets.

Transports et CO₂

Cet axe de recherche et de progrès a deux angles :

– Le premier combat a été interne. VINCI, ce sont 20 000 véhicules en France et 10 000 en dehors et, en sus, 5 000 engins de chantier. Depuis quelques années, compte tenu de son ampleur, nous avons commencé à regarder les émissions de CO₂ de notre propre flotte de véhicules.

Cela a consisté, d'une part, à choisir, avec nos fournisseurs d'engins, les véhicules les moins producteurs de CO₂ mais également à trouver le moyen de limiter les déplacements. Par exemple, chez Eurovia qui est notre activité routière, nous avons implanté un système de tablettes tactiles reliées à l'informatique centrale par réseau GSM. Ces tablettes ont été données à nos milliers de chefs de chantier afin qu'ils puissent commander leurs équipements, leurs fournitures et faire la gestion journalière du chantier par télécommunication.

Auparavant, à l'issue de leur journée, ils revenaient à leur centre de travaux passer leurs commandes pour le lendemain ou la semaine suivante, choisir leur matériel et faire leur rapport journalier. Aujourd'hui, ces missions sont réalisées avec ces tablettes tactiles. Cela permet de limiter de façon extrêmement significative les déplacements, tout en revalorisant de façon évidente la fonction de chef de chantier.

Toujours sur le thème des véhicules propres, nous avons organisé des formations à la conduite douce pour l'ensemble des entités du groupe VINCI afin d'éviter ce qu'on appelle les "pieds lourds". Cela permet de limiter de façon significative la consommation et les émissions de CO₂.

– Le second combat sur les émissions de CO₂ est plus redoutable, ce sont les émissions indirectes, celles émises par les utilisateurs de nos infrastructures de transport, c'est-à-dire les millions d'automobilistes qui, chaque année, circulent sur nos autoroutes et viennent dans nos parkings.

Chez VINCI Park, nous travaillons au développement de l'intermodalité, notamment déportée. Pour limiter les déplacements automobiles, l'idée est d'inciter nos clients à venir mettre leur véhicule dans un parking plus proche de chez eux et de leur proposer un parcours sécurisé leur permettant de se rendre à leur destination finale.

Par exemple, vous pouvez habiter dans la banlieue ouest de Paris et devoir vous rendre à Roissy pour prendre l'avion. L'idée, plutôt que de prendre votre véhicule pour le garer au parking de Roissy -qui d'ailleurs n'appartient pas à VINCI Park-, est de le mettre au parking

de la gare de Versailles en ayant la certitude que vous pourrez bénéficier d'un parcours sécurisé en temps vous permettant de prendre votre avion à l'heure. Cette idée d'intermodalité, notamment déportées, extrêmement ambitieuse, est la promesse de la limitation des déplacements et, donc, d'émissions de CO₂.

Nous réfléchissons également au fait de guider rapidement les automobilistes vers les parkings dans lesquels ils trouveront des places disponibles et de faciliter leur déplacement lorsqu'ils sont à l'intérieur de notre parking.

Sur les autoroutes, les enjeux sont extrêmement forts et visent à améliorer la fluidité du trafic en adaptant la vitesse moyenne des véhicules. Il s'agit d'éviter les bouchons, les freinages et accélérations qui, comme vous le savez, sont extrêmement consommateurs de carburant et émetteurs de CO₂.

Par exemple, un poids lourd qui s'arrête à une barrière de péage et qui est obligé de redémarrer consomme 2 litres de gasoil. Si nous avons des systèmes de péage *free flow*, qui ne nécessitent pas d'arrêt et permettent de passer à une vitesse de 40, 50 ou 60 kilomètres à l'heure, ce que la technique permet totalement, nous pouvons aisément imaginer le volume de carburant et de CO₂ économisé. Malheureusement, en France, pour arriver à de telles solutions, il faut quelque énergie sur le plan légal puisqu'il faut nous permettre de façon extrêmement rapide d'accéder au fichier des cartes grises permettant de verbaliser le contrevenant qui passerait à 60 kilomètres à l'heure sans s'être acquitté de son péage. Ces axes paraissent extrêmement simples et sont très performants en économies d'énergie et d'émission de CO₂, mais la France a beaucoup de retard.

Chez Eurovia, un autre enjeu consiste à réduire le transport des matières premières pour la réalisation des routes et des autoroutes, notamment par le recyclage qui permet de rapprocher le lieu de production des granulats de celui de leur consommation. C'est également de plus en plus de recherche et développement sur des produits optimisés avec un bilan carbone. D'ailleurs, nous fournissons à nos clients des bilans de façon à leur proposer des produits plus respectueux de l'environnement.

Voilà très rapidement ce que je pouvais dire sur le transport et le CO₂.

J'en terminerai avec le thème du bâtiment et du CO₂.

Bâtiment et CO₂

Il faut d'abord se rappeler qu'on trouve, dans la chaîne de valeurs du bâtiment, des gens qui conçoivent -des architectes, des maîtres d'œuvre-, des gens qui réalisent et des gens qui exploitent.

– Le bilan carbone se situe essentiellement au niveau de l'exploitation du bâtiment et surtout dès sa conception. Sur la totalité de la vie d'un bâtiment, nous sommes le maillon du milieu, celui de la construction qui ne représente qu'environ 10 % du bilan carbone. En revanche, il est intéressant de noter que notre stratégie vise à prendre le bâtiment dans sa globalité, soit en construction/conception, soit en conception/construction/exploitation, au travers des partenariats public-privé. Dans le futur, nous interviendrons davantage dans la conception et l'exploitation de façon à optimiser le bilan carbone.

– Le deuxième grand sujet dans ce domaine est tout ce qui a trait à la réhabilitation des bâtiments anciens, et nous avons beaucoup à faire. Il est évident que les matériaux et les techniques existent de façon à réduire le bilan carbone des bâtiments anciens. Simplement, l'adéquation entre le prix de ces fournitures, leur mise en œuvre et leur économie en termes de bilan carbone n'est pas toujours très évidente.

Par exemple, je suis extrêmement heureux de voir arriver des réglementations comme celle qui est en vigueur depuis le 1^{er} novembre sur le bilan énergétique, qui est maintenant obligatoire lorsque vous vendez un bien immobilier. Par ailleurs, je suis convaincu que c'est un bon exemple de ce qu'il faut faire mais un très mauvais sur le plan de la communication. Cette nouvelle réglementation nous a été présentée comme une contrainte, un coût, presque comme si elle avait été mise en œuvre par doctrine ou militantisme. A mon avis, ces réglementations doivent être présentées comme une opportunité de business. Dès lors, elle est génératrice de richesses, de recettes, de croissance économique.

Je trouve, et ce sera ma conclusion, que c'est un bon exemple de ce qu'il faut faire, mais un mauvais de la manière dont on doit communiquer sur ce genre de sujet.

(Applaudissements)

Éric GUILLON : Nous avons découvert le groupe VINCI. Nous connaissons ses performances économiques et nous suivons avec beaucoup d'intérêt son cours en Bourse et sa montée en puissance au niveau mondial, mais je trouve que vous avez décrit une entreprise qui dépasse largement l'idée que l'on s'en fait lorsqu'on rentre dans ses parkings. Pour l'anecdote, je ne savais pas qu'on pouvait y passer la nuit dans de telles conditions de confort. *(Rires)*

Cela étant, vous avez présenté un groupe qui gagne, qui existe à l'échelle mondiale puisque c'est la première entreprise de construction et de concessions. Vous lui avez donné un visage humain. Vous avez beaucoup insisté sur l'évolution de ce management qui est un peu une découverte pour la plupart d'entre nous et je suis très heureux de vous avoir entendu en parler avec tant de chaleur et de conviction.

Vous avez également rassuré ceux qui pouvaient penser que le groupe VINCI se limitait à la performance économique et à la stratégie sociale, qui est très forte. Mais, dans ces deux domaines, votre approche environnementale est extrêmement sophistiquée.

Nous allons passer maintenant à la série de questions.

Jacques BREGEON, *Collège des hautes études de l'environnement et du développement durable, directeur* : J'ai été sensible aux thèmes que vous avez développés sur votre fondation, à vos préoccupations liées au CO₂ mais plus particulièrement à votre introduction sur le temps. Ma question porte sur ce thème.

Votre entreprise exige de savoir articuler les temps : court, moyen, long et même très long. Parmi les grands enjeux du monde, le premier est le réchauffement climatique, le deuxième probablement les préoccupations énergétiques et le troisième certainement le développement démographique qui, groupé aux deux premiers, rend les choses complexes. Le troisième est favorable à vos activités : cela signifie davantage de personnes sur Terre et, donc, plus de bâtiments et de besoins de transport, les deux premiers freinant certainement les choses.

Puisque vous avez cette préoccupation du temps très long, comment éclairez-vous vos décisions stratégiques et avez-vous en interne, ou par d'autres moyens, une réflexion prospective sur l'impact de ces trois grands facteurs à long terme ? Car, lorsque vous faites une autoroute, ce n'est pas pour dix ans mais pour soixante-dix ans.

Comment un groupe comme le vôtre structure-t-il sa réflexion stratégique à partir d'analyses prospectives fondées notamment sur les problématiques du climat ?

Xavier HUILLARD : Je vais sans doute un peu vous décevoir. La stratégie est importante, mais il ne faut y penser tout le temps ; peut-être un peu le matin en se rasant -comme d'autres pensent à autre chose- mais pas beaucoup plus.

Nous sommes d'abord des gens d'action et nous essayons d'optimiser nos court et moyen termes, tout en conservant une bonne vision et une bonne cohérence sur le long terme. Nous ne nous faisons pas en permanence des "nœuds au cerveau" sur la manière dont les choses se passeront à échéance de quelques décennies ou de quelques siècles. Au fond, nous sommes convaincus, pour dire une formule, que : le long terme est probablement l'addition des courts termes et l'important, c'est de les optimiser, tout en restant fidèles à nos convictions.

Sur le plan de la construction, des concessions, de l'habitat, de l'amélioration du cadre de vie ou du développement de la mobilité, le monde connaît une phase que nous n'avons encore jamais vue. Cela représente, pour nos métiers et nos expertises, des opportunités extraordinaires, bien supérieures à celles que nous avons voici une dizaine d'années.

Vu de Sirius, le monde est dans un état d'agitation extraordinaire ! En France, on a tendance à avoir un peu de grisaille dans la tête et on ne voit pas que le monde, dans son ensemble, est dans un état de bouillonnement, d'investissement en équipements extraordinaire. Ce qui, par ailleurs, j'en conviens, est une grande menace.

Dès lors que nous sommes conscients de certains enjeux, il y a matière à réaliser tout cela sans mettre en péril les grandes problématiques que vous avez évoquées.

Nous n'avons pas la prétention de refaire le monde ou de le réorienter, nous avons simplement le devoir de comprendre quelles sont les grandes problématiques du moment, les grandes demandes de nos opinions publiques et de les intégrer dans notre activité au quotidien.

Si nous ne faisons pas l'effort de répondre à ce que nous sentons comme étant les préoccupations de l'opinion publique, nous sommes convaincus que nous n'arriverons plus à embaucher les collaborateurs, à séduire les clients, à attirer un partenariat de fournisseurs et de sous-traitants dont nous avons besoin. Nous nous tenons donc au courant, nous observons, nous intégrons, nous essayons de faire les choses honnêtement dans l'optimisation de notre court terme, tout en restant fidèles à nos convictions sur le développement à moyen terme.

Un groupe centralisé prétend n'avoir qu'un seul individu très intelligent au sommet qui prend l'essentiel des décisions, les autres les appliquant. L'avantage d'un groupe très décentralisé comme le nôtre, qui mise sur l'intelligence de 142 000 collaborateurs, est de pouvoir laisser pousser les herbes folles. Lorsque l'une de ces intelligences, basée à Kuala Lumpur, à Bangkok ou à Seattle, a une idée, une envie, une volonté de développement ou d'engagement sur un sujet précis, à la condition que ce soit cohérent avec la philosophie générale, nous la laissons faire et nous regardons ce que cela donne. C'est ce que j'appelle les "herbes folles".

De temps en temps, sur la durée, cela se révèle être une véritable herbe folle qu'il faut couper, on ne va pas s'entêter... Et d'autres fois, cela finit par donner quelque chose d'intelligent, que nous allons "repiquer" ailleurs pour en faire un véritable business.

Nous officions, certes, dans les autoroutes, mais nous venons d'investir, en partenariat, dans un transport de ferroutage entre Perpignan et Luxembourg. Dans une première étape, le volume de camions transportés ne sera pas énorme, ils seront quarante-quatre par jour, et dans chaque sens. Ce n'est rien par rapport au trafic de camions sur nos autoroutes.

Néanmoins, il n'est pas contradictoire que quelqu'un ait eu envie de s'engager dans ce projet, nous l'avons autorisé à le faire et nous avons investi quelques millions d'euros, notamment avec le système Modalor qui permet de transférer de façon rapide les remorques des camions sur des plates-formes ferroviaires.

Un groupe décentralisé permet de libérer les énergies et les idées et de faire de la veille, je crois, très intelligente.

Patrick WIDLOECHER, *Groupe La Poste, directeur du développement durable* : Je suis par ailleurs administrateur du Comité 21. J'ai une question sur la gouvernance d'entreprise.

J'ai rencontré voici quelques semaines des dirigeants de Calpers, le fonds de pension californien qui gère 225 milliards de dollars d'investissements dans l'automobile, l'immobilier et les énergies renouvelables. Lorsque j'ai demandé quelle était leur priorité, on m'a répondu que c'était la gouvernance d'entreprise. Ils souhaitent une césure entre le conseil d'administration, son président et la direction d'entreprise. Pour eux, le conseil d'administration est chargé de défendre prioritairement les intérêts des actionnaires.

Je voulais savoir ce que vous pensez de cette vision de la gouvernance et comment vous la pratiquez chez VINCI.

Xavier HUILLARD : Nous avons les idées très claires chez VINCI. L'épisode du mois de juin démontre que la gouvernance fonctionne puisque le conseil d'administration a été capable de prendre une décision courageuse, et vous voyez que j'ai encore le bonheur de parler devant vous ce matin !

Je suis tout à fait d'accord avec ces principes de gouvernance, chacun remplit son rôle. Un conseil d'administration est là pour contrôler, stimuler, notamment la réflexion stratégique, en la challengeant, en la remettant en question, et également pour assurer la défense de l'intérêt de tous les actionnaires. C'est la responsabilité collective des administrateurs.

Je voudrais néanmoins ajouter une chose pour l'avoir vécue au mois de juin, après l'épisode que j'évoquais, lorsque l'un de nos collègues français a fait mine de vouloir mettre la main sur nous.

Une entreprise, ce sont certes des actionnaires mais pas seulement. Lorsque le groupe Véolia a été tenté de mettre la main sur nous vers la fin du mois de juin dernier, nous avons décidé, en l'espace de 48 heures, de poser la question à nos deux grands publics : les actionnaires et nos salariés. Notre intention était de leur demander ce qu'ils pensaient d'un rapprochement entre Véolia et VINCI. J'avais une petite idée de leur réponse mais, néanmoins, il était important de leur poser la question loyalement.

En 48 heures, nous avons rencontré des centaines d'investisseurs actionnaires et nous en avons retiré le sentiment qu'ils étaient contre le projet ; d'ailleurs, la Bourse l'a reconnu. De plus, nous avons également rencontré -c'est facile puisque VINCI est une maison de verre- des salariés actionnaires représentés par le fonds commun de placement qui porte les 8,7 % du capital. Ils étaient également farouchement opposés au projet.

Ce que je veux dire, c'est que nous avons le monde des actionnaires représenté par le conseil d'administration, mais également une autre force avec laquelle il faut compter, les salariés. Une entreprise, c'est la capacité à trouver un équilibre et une certaine justice entre les préoccupations des actionnaires et celles des salariés.

Éric GUILLON : Je remercie Patrick d'avoir posé cette question, car je ne savais pas comment considérer l'événement du mois de juin. Elle met en exergue de façon claire et nette le rôle d'un bon conseil d'administration.

Étant président dans d'autres domaines, il est pour moi important de dire que les conseils d'administration ne sont pas uniquement des *sleeping partners*, comme le disent les Américains, mais des gens qui ont un rôle de contrôle, de régulation de l'activité de gestion qui est celle de la Direction générale.

Cela me pousse à parler de la vertu qu'est le courage. Permettez-moi de vous dire, cher monsieur, que nous avons beaucoup apprécié celui dont vous avez fait preuve dans votre

poste de directeur général pour faire les remarques que vous avez faites et qui ont conduit au changement d'organisation chez VINCI. C'est une saine vision de la gestion, et il est intéressant de constater que cela s'est passé dans une entreprise qui gagne et non pas dans une société à la situation économique difficile. Vous avez donné une vision extrêmement claire du rôle du conseil d'administration et la chance d'en avoir un dans les moments difficiles.

Xavier HUILLARD : Je voudrais juste ajouter que de grands débats existent sur la notion d'indépendance des administrateurs ; c'est l'un des thèmes de la gouvernance. Je suis farouchement opposé à toute idée de formater ce qu'on appelle "indépendance" ou "non-indépendance". Des règles existent, des gens ont fait des rapports sur le fait de déterminer si M. X était ou non indépendant.

L'indépendance, ce n'est pas cela. Ce sont d'abord des qualités personnelles, humaines et du courage. On peut être administrateur d'un groupe et faire, par ailleurs, du business avec lui tout en étant intellectuellement très indépendant. C'est juste une posture intellectuelle et du courage. La notion d'indépendance ne peut pas se résumer à quelques qualités ou chiffres, c'est davantage un problème d'attitude intérieure.

Claire TUTENUIT *Entreprise pour l'environnement, Délégué Général* : Avez-vous des approches proactives ou volontaires, lorsque vous faites des grands chantiers à l'étranger, sur la construction HQE, faiblement émettrice de gaz carbonique ? Allez-vous plus loin que les réglementations locales ?

Xavier HUILLARD : La réponse est oui. Pour l'instant, la difficulté est que le nombre de projets sur lesquels nous pouvons intervenir sur la totalité de la chaîne de valeurs, c'est-à-dire en conception/ construction/exploitation, est encore modeste.

Nous sommes par exemple titulaires, en co-promotion avec Nexity, du montage en conception/construction, de la tour en granit que nous construisons pour la Société générale, qui est une belle tour HQE.

Nous avons gagné un concours pour la mise en œuvre de la nouvelle piscine flottante de la Ville de Paris, maintenant amarrée au pied de la bibliothèque François-Mitterrand. C'était un concours en conception/construction et, dans ce genre de cas, nous avons la liberté -et nous ne nous en privons pas- de faire intervenir des préoccupations environnementales, notamment en HQE, parce que nous avons la main dès l'origine du projet.

Nous le faisons dès que nous le pouvons et, notamment, lorsque nous sommes en conception/construction. Notre volonté est de l'être de plus en plus, voire en exploitation, à travers les PPP (partenariat public-privé), des dispositifs contractuels qui sont en train de gagner du terrain au niveau européen et mondial.

Pour terminer, je vous donnerai un exemple. Avec Pierre Coppé (?), voici deux mois, nous étions au Mali. Comme je vous l'ai dit, nous avons une activité historique formidable en Afrique. Au passage, nous ne nous sommes jamais aussi bien portés en Afrique que depuis que nous avons la concurrence chinoise. C'est un peu paradoxal et tout à fait instructif. Cela signifie qu'on peut leur survivre, et même très bien.

Nous y étions donc pour visiter un grand chantier inter-États, entre Niamey et Bamako, au Mali et au Niger, très intéressant car il symbolise un signe des temps. Maintenant, en Afrique, on ne fait plus seulement des réseaux routiers à l'intérieur des pays mais des réseaux de liaison entre eux. C'est évidemment extrêmement important pour le développement régional.

Comme d'habitude, en Afrique, on se débrouille de façon totalement autonome, c'est-à-dire que nous produisons nos cailloux et nos produits bitumineux sur place. Il a été extraordinaire de constater les progrès que nous avons faits pour la sécurité de nos collaborateurs. Voici

vingt ans, les ouvriers se promenaient en sandalettes, voire pieds nus, étaient habillés avec leur boubou et n'avaient pas de casque. On ne se préoccupait pas beaucoup de la sécurité.

Sur ce chantier, comme sur tous nos chantiers africains, nos collaborateurs, jusqu'au plus modestes, sont habillés de pied en cap avec un bleu de travail aux couleurs de l'entreprise propre, un casque, des lunettes, des chaussures de sécurité. Ils sont extrêmement fiers de les porter. Cela donne un état d'esprit de qualité, de rigueur, d'organisation et de sécurité qui fait que nos performances sécurité ont été très largement améliorées depuis quelques années.

Deuxième constat, l'usine dans laquelle nous fabriquons les produits bitumineux, qui permettent de faire les couches terminales de chaussée, que nous avons visitée à Gao au milieu du Mali, est un poste d'enrobés comme il n'en existe pas encore beaucoup en France. Nous avons fait des investissements nécessaires de façon à limiter les émissions de poussière et de produits toxiques dans l'atmosphère.

Voici vingt ans, en Afrique, on utilisait de vieux "machins" dont on n'avait plus l'utilité ailleurs. Aujourd'hui, nous mettons ce que nous faisons de mieux en matière d'environnement et de sécurité, et justement à cause de la concurrence chinoise, car c'est pour nous l'occasion de créer la différence et de continuer à convaincre nos clients africains que c'est sur nous qu'il faut compter. Et cela marche !

Éric GUILLON : Voilà qui est rassurant sur la concurrence avec la Chine.

Emmanuelle L'HUILLIER, *mairie de Châtenay-Malabry, conseillère municipale, déléguée au développement durable* : J'ai une question sur la notion de HQE et la manière dont vous la mettez en œuvre. Ce terme est appliqué à beaucoup de pratiques plus ou moins fidèles à la démarche. Je voulais savoir concrètement ce que cela représente pour vous sur le plan de la gestion de projets, la conception, la réalisation, la gestion des chantiers. Ensuite, avez-vous des indicateurs et des mesures de performance liés à la HQE dans ces projets ?

Xavier HUILLARD : Pour l'instant, nous avons encore peu de projets de bâtiments qui puissent faire l'objet d'un label HQE. À ma connaissance, en France, chaque année, on doit en compter quelques dizaines. De plus, nous ne sommes pas systématiquement sur la totalité de la chaîne de valeurs. Lorsque le bâtiment a été conçu par quelqu'un d'autre, nous sommes en charge de sa construction et non de son exploitation future, là où se posent les vrais problèmes de bilan carbone. Nous le déplorons, mais c'est ainsi.

En revanche, lorsque nous sommes promoteurs immobiliers –et nous avons une activité de promotion immobilière relativement significative en matière de logements– ou que les clients ne veulent pas s'embarasser avec plusieurs interlocuteurs et nous confient le projet en conception/construction, voire exploitation, nous pouvons mettre en place la démarche HQE.

Elle consiste à hypertrophier l'amont de l'affaire, c'est-à-dire à beaucoup investir dans les études préalables, les relations entre les différents corps de métier et les différentes ingénieries en charge de chacune des expertises. Une démarche HQE, c'est beaucoup de travail en amont et de travail collectif entre les différents experts, que ce soit au niveau de la VMC, du chauffage, de l'isolation, des ascenseurs, etc.

Il faut intégrer toutes ces préoccupations, avant même de donner le geste architectural définitif de l'ouvrage. Ensuite, évidemment, lorsque le projet est construit, il s'agit d'aller vérifier s'il correspond à ce que nous avons anticipé en terme de performance, notamment énergétique.

Cécile LAMOTTE, *Crédit Agricole Cheuvreux, analyste* : Dans vos réalisations, vous avez besoin d'ouvriers compétents. Je voulais savoir si vous investissez en ce moment dans la formation. Est-ce vous qui chiffrez le projet ou le concepteur ?

Xavier HUILLARD : C'est l'un des engagements que j'ai rapidement évoqué tout à l'heure. Oui, nous avons beaucoup investi et nous continuerons à le faire puisque notre projet est de proposer à nos 142 000 collaborateurs une formation personnalisée dans les deux ans. Je ne vous garantis pas que toutes ces formations auront une préoccupation développement durable mais beaucoup seront à base de sécurité, de qualité, ce qui va dans le sens du développement durable.

Quant aux formations spécifiques au développement durable, indépendamment des aspects sécurité... Qu'un ouvrier fasse une installation de génie climatique ou d'un convecteur ou d'un thermo-ventilateur de climatisation qui a des préoccupations environnementales et donne un bilan énergétique et CO₂ plus ou moins important, les gestes sur le chantier sont les mêmes. Il s'agit de le former à l'installation d'un objet particulier ; que celui-ci soit performant ou non sur le plan environnemental, les gestes d'installation sont les mêmes. Il n'y a pas de problème particulier de compétence de nos ouvriers sur le sujet.

Quant aux filières d'achat, lorsque nous avons la chance d'être concepteur-constructeur-exploitant sur la durée, ce qui est de plus en plus le cas avec les PPP, nous favorisons l'achat de fournitures qui permettent de remplir nos objectifs de bilan énergétique et carbone.

Éric GUILLON : À la suite de cela, vous avez soulevé une question tout à fait importante lorsque vous dites avoir du mal à trouver des gens à embaucher. A quoi attribuez-vous cette difficulté à trouver du personnel nécessaire au développement de vos entreprises ?

Xavier HUILLARD : Le premier facteur semble évident : nos métiers ont probablement souffert d'un déficit d'image que nous sommes en train de rectifier. Quelques grandes réalisations récentes en France et en dehors ont beaucoup fait pour revaloriser l'image de nos métiers, mais il est clair que les professeurs n'avaient pas spontanément tendance à pousser leurs élèves vers nos métiers. Le temps que nous en prenions conscience et que nous ayons le réflexe de rectifier, ce phénomène a pris quelques années. C'est aujourd'hui réglé.

Parallèlement, l'Éducation nationale est insuffisamment réactive pour anticiper les besoins de certains secteurs d'activité. Nous avons donc créé nos propres filières, souvent en partenariat avec les échelons locaux de l'Éducation nationale ou avec des organismes professionnels. Nous nous sommes débrouillés pour créer les filières qui vont nous permettre d'avoir les collaborateurs dont nous avons besoin dans les prochaines années.

A Montigny-lès-Metz, dans l'est de la France, nous avons créé de toutes pièces, en accord avec un proviseur de lycée professionnel, une filière dans laquelle nous fournissons du matériel pédagogique, du temps de nos collaborateurs, et la garantie d'un emploi pour les jeunes qui feront l'effort de rentrer dans cette filière.

Jean-François CONNAN, *Adecco, directeur développement durable* : Vous avez expliqué que vous mettiez l'autonomie, la décentralisation comme un élément fort de la performance de votre groupe. Vous êtes engagés dans une démarche de développement durable global. Comment arrivez-vous à mettre en marche l'entreprise de façon homogène ? Dans le challenge, l'injonction, l'accompagnement, l'évaluation de la performance ? Comment emmenez-vous ces 142 000 intelligences dans le même sens ?

Xavier HUILLARD : A titre anecdotique, avec Pierre Coppé (?) et un certain nombre d'autres membres du comité exécutif, nous avons attaqué ce que nous appelons un *road show* interne auprès de nos actionnaires. Nous prenons l'avion et nous allons raconter notre histoire à deux cents grands investisseurs aux États-Unis, en Europe, etc. C'est épuisant, mais c'est absolument nécessaire.

De la même façon, et c'est cohérent avec ce que je vous ai dit, nous avons décidé de faire la même chose pour nos collaborateurs. Depuis deux mois, nous avons organisé six réunions localement pour tous nos patrons de centres de profits, qui sont 2 500, et, pendant trois heures, nous parlons...

Le bonheur, c'est de constater que nous sommes bien tous dans la même aventure. On se sent bien lorsqu'on est avec eux, c'est-à-dire que nous partageons tous les mêmes valeurs, la même vision de notre futur, une envie de pousser dans le même sens pour continuer à faire progresser ce groupe. C'est assez prodigieux. Je sors toujours bourré d'énergie de ces *road shows* internes. C'est la démonstration d'un vrai groupe.

Certes, ils sont autonomes, et ce sont de grands gaillards. Un patron de BTP à Périgueux, ce n'est pas un enfant de chœur. Néanmoins, c'est quelqu'un qui adhère complètement à nos valeurs et notre projet parce qu'on lui parle comme je viens de le faire avec vous, simplement, avec des mots et des schémas simples.

Serge BROCH, *Energy 21 France, dirigeant* : Je suis auditeur au CHEEDD, et je voulais faire de la provocation et vous poser une question qui s'inscrit au débat sur le développement durable.

En tant que chef d'entreprise, je suis absolument admiratif de votre gouvernance ; en tant qu'auditeur du CHEEDD, nous intégrons bon nombre d'analyses et l'une porte sur l'avenir du capitalisme dont vous êtes un éminent fleuron.

Certains disent que le marxisme n'a pas réussi à démolir le capitalisme mais, quelque part, les événements climatiques et l'évolution qui nous est promise risquent de remettre en cause le modèle de croissance. Une entreprise comme la vôtre ne peut que se poser la question.

Avez-vous une réflexion sur un autre modèle de croissance, en tant que grande société capitaliste ? Sachant que si, demain, on double ou on triple le prix de l'essence, comme le propose Nicolas Hulot, et que la circulation automobile diminue de façon drastique, vos autoroutes seront probablement moins rentables.

Xavier HUILLARD : Je vous rassure sur ce dernier point, nous n'avons toujours pas trouvé de corrélation entre le prix de l'essence et le trafic sur nos autoroutes. Néanmoins, il peut en exister une ! Toutefois, je ne suis pas sûr que multiplier par trois le prix de l'essence aura des répercussions sur le trafic automobile.

Plus sérieusement, vous l'avez compris, nous sommes convaincus que si nous ne mettons pas dans notre exercice de capitalisme une dose de social, d'humanisme et d'environnement, il connaîtra alors de vrais problèmes car les jeunes, les clients et les fournisseurs ne viendront plus. Bien sûr, je schématise.

Nous avons la conviction que notre capitalisme, à l'échelle de l'Europe continentale, a probablement cette chance, pour des raisons historiques et culturelles, d'être capable d'inventer un modèle qui ne soit pas en rupture avec le précédent et qui intègre, avec un bon dosage, des éléments d'humanisme et d'environnement.

C'est la philosophie qui sous-tend tout ce que je vous ai dit depuis tout à l'heure et j'espère qu'elle transparaît au travers de notre campagne de publicité. Je pense que nous sommes assez légitimes et crédibles pour le dire puisque, par ailleurs, nous avons du succès économique.

Éric GUILLON : C'est une manière de conclure sur laquelle je ne vais pas paraphraser, car elle est forte en elle-même. J'ai bien aimé l'un des slogans qui figure dans votre campagne et que l'on pourrait extrapoler bien au-delà de la construction et de la concession : "*A nous d'entreprendre.*"

Ce seront nos vœux pour la prochaine année. Je vous remercie de votre participation ce matin et de celle de Xavier Huillard que nous applaudissons encore.

(Applaudissement)