

Cercle de l'Innovation Managériale en Entreprise

Vinci Facilities : la culture entrepreneuriale comme source d'agilité

Compte rendu synthétique de la réunion du 5 octobre 2017

Etaient présents : Edouard de Colbert, Groupe EOS ; Christian Defelix, Grenoble IAE ; Renaud Desforges, Air Liquide ; Karine Duverger, Egis Villes et Transports ; Hervé Faye, Crédit Agricole Centre est ; Fabien Ferrari, Vinci Facilities ; Stéphanie Gaymay, Vinci Facilities ; Sylvian Herbin, Enedis ; Thierry Picq, EM Lyon ; Pascal Renaux, Saint Gobain Développement ; Frédéric Roques, partenaire Cime ; Jean Michel Schneider, Enedis ; Benedicte Simond, Groupe SEB ; Alain Vareil, partenaire Cime ; Nicolas Veyret, Vinci Facilities ; Adeline Veyret, Union Régionale des SCOP

Absents excusés : Dan Abergel, Groupe SEB ; Fabienne Banzi, Siniat ; Stéphanie Chevillon, Ubisoft ; Valérie Dab, Saint Gobain Développement ; Marie Claire Granados, CEA-DRT ; Pascale Gustin Favier, HTH Hermès textile ; Catherine Jourlin, groupe EOS ; Florence Melou, Boeringher Ingelheim Santé Animale ; Fabienne Siebenborn, Pôle Emploi ; Jean Vanoye, Institut Condorcet Rhône Alpes et Fondation INPG

Animation : Martine Le Boulaire - Anne Bastien

La synthèse ci-après se lit en complément du document joint en annexe, support de présentation de Stéphanie Gaymay, DRH Sud-Centre-Est, Nicolas Veyrier, Directeur Région PACA et Fabien Ferrari, Directeur Région Auvergne-RA de Vinci Facilities.

Vinci Facilities est spécialiste du facility management (maintenance et de pilotage de services au sein de sites tertiaires et industriels). Il appartient à la branche Vinci Energie du Groupe Vinci (slides 4 à 9), lui-même acteur mondial des métiers des concessions et de la construction (2 100 entreprises employant 183 000 collaborateurs dans une centaine de pays). La solidité du business model du Groupe repose sur l'association d'activités aux temporalités différentes (slides 2 et 3 : des activités de temps courts, basées sur le « contracting », contribuent à produire le cash nécessaire au financement des activités de temps long basées sur le principe de concession), et sur son modèle managérial qui lui permet de grossir sans se technocratiser, sans perdre en agilité sur ses marchés.

Vinci Energie est particulièrement représentatif du modèle spécifique d'organisation et managérial du Groupe. Ce modèle s'appuie sur une organisation d'entreprises en réseau (1 600 entreprises pour Vinci Energie, dont 120 entreprises Vinci Facilities réparties dans 18 pays), autonomes mais non indépendantes. Le choix d'une croissance externe forte (slide 10) sans logique de « fusion » des entités intégrées au Groupe, ne suffit pas à expliquer le nombre important d'entreprises. Ainsi, au-delà d'une taille critique (qui n'est pas la même selon la

nature des activités concernées), les entreprises sont dédoublées au nom d'une certaine forme d'agilité nécessaire à la performance et à un pilotage de proximité. Le principe est que le chef d'entreprise doit garder une visibilité opérationnelle sur les affaires en cours, sur le marché, ... (le chef d'entreprise encadre en moyenne 2 à 3 cadres, ces derniers encadrant les chefs d'équipe). L'appartenance au Groupe de toutes ces entreprises est certainement consolidée par le fait qu'elles interviennent au nom des marques du groupe (80% des structures portent le nom d'une marque telle Actemium, Citeos, ... en fonction du type d'activité couvert : slide 11), ou encore par le fait qu'elles sont par essence en grande proximité avec le territoire dans lequel elles sont implantées et qu'elles fonctionnent dans une logique de solidarité entre elles (slide 12). Mais c'est bien le modèle managérial qui en est le ciment, à la fois structurant et très spécifique.

Le modèle managérial Vinci : ces principes, ces piliers fondateurs

Le maître mot de ce modèle est la décentralisation, fondée sur **3 principes fortement imbriqués** (slide 13) :

- « L'intelligence stratégique et commerciale est sur le terrain, au plus près du client ». Ainsi, beaucoup de nouvelles offres « viennent d'en bas », portées par des salariés motivés et inspirés par les enjeux stratégiques qu'ils perçoivent sur leur marché. Dans le cadre de Vinci Facilities, une entreprise de la région PACA est ainsi en train de développer une offre facility management pour le secteur de l'hôtellerie de luxe.
- « Les femmes et les hommes avant les systèmes » : convaincre plutôt qu'imposer, responsabiliser, mais aussi écouter les « herbes folles ». Ainsi la branche Vinci Airports est née de l'initiative d'un manager, motivé pour reprendre la gestion de 2 aéroports récupérés par le groupe lors de l'intégration d'une nouvelle structure. La réussite de cette initiative l'a ensuite convaincu, ainsi que le Groupe, de développer cette activité en France sur une cible d'aéroports.
- « L'autonomie et la responsabilisation » : ces deux notions sont indissociables. Leur application a de nombreuses conséquences sur l'organisation et les modes de fonctionnement.
 - Le pilotage économique est basé sur la rentabilité des affaires (versus le volume) mesurée au travers du P&L de chaque entreprise : jusqu'à un passé récent, il n'y avait pas de tableaux de bord commerciaux car seule la rentabilité était suivie. Les chefs d'entreprise sont définis comme « Un patron de business Unit possédant une très grande autonomie de décision et assumant la responsabilité commerciale, économique et sociale de sa BU » (slide 14). Ce sont cependant des salariés, les mandataires sociaux étant les directeurs régionaux.
 - Le dialogue social est à la maille de l'entreprise, avec des partenaires sociaux très proches des réalités, ce qui contribue à en faire des acteurs très impliqués sur le terrain et constructifs ; la conséquence est qu'il y a quasiment autant d'accords que

d'entreprises¹ pour une même thématique, ou encore qu'il existe au sein de Vinci Facilities 4 conventions collectives différentes, sans volonté d'homogénéisation. Paradoxalement, la perception est qu'il n'y a pas de déperdition mais au contraire une plus grande fluidité et facilité de dialogue.

- Les fonctions support sont organisées au plus près des entreprises, et financées par elles : le modèle s'appuie en effet sur la conviction que les fonctions support gagnent en efficacité et réactivité à être organisées au plus près des besoins locaux et spécifiques des entreprises. La mutualisation apporterait certes des économies comptables, mais dans une mesure moindre que la valeur dégagée par un dispositif à la main de chaque entreprise. Cette conviction existe à tous les niveaux car elle est portée et défendue par Xavier Huillard, le PDG du Groupe : c'est lui qui a limité à 400 places la taille du nouveau siège social de l'entreprise (au lieu des 600 proposés), malgré un groupe en pleine croissance, au nom de cette conviction.

Les valeurs, - confiance, autonomie, responsabilité, esprit d'équipe et solidarité (slide 13), ne sont pas particulièrement originales. Mais elles prennent un sens très opérationnel dans les pratiques qui reposent sur **3 piliers** (toujours slide 13) :

Le client et donc implicitement une segmentation très fine du marché : en spécialisant les entreprises sur des marchés de niche (voire plus haut par exemple la spécialisation sur l'hôtellerie de luxe), le système limite les concurrences entre entreprises sur même le territoire, permet les partenariats (complémentarités) ou la solidarité. Ainsi le « maillage » est couramment pratiqué : une entreprise prête par un contrat de mise à disposition des ressources / compétences à une autre entreprise moyennant un taux horaire qui couvre les coûts de structure de l'entreprise prêteuse. Les coopérations se montent d'autant plus facilement que chacun sera à son tour bénéficiaire du système. Aucune « plateforme informatique » ne permet d'organiser le maillage : « les femmes et les hommes des entreprises sont condamnés à se connaître ».

Cette organisation apporte une réelle agilité face aux clients et aux marchés : les entreprises sont capables face à un gros client de se coordonner pour rassembler les ressources et compétences nécessaires. Chaque entreprise donne son accord sur la feuille de prix correspondant à sa prestation, mais ensuite le contrat est porté par une entreprise, avec un système de refacturation interne : les coûts de gestion sont ensuite absorbés par les entreprises. Il y a finalement peu de contrats nationaux.

La bonne gestion : prudence, transparence, anticipation, langage commun et Quartz : les chefs d'entreprises construisent chaque année avec leur équipe leur PSP (Projet Stratégique Partagé à 3 ans) détaillant la feuille de route de l'entreprise, à savoir sa stratégie commerciale et marketing, et les plans d'action associés (partenariats, formation, communication, recrutements, ...). Le PSP est avant tout une analyse qualitative des marchés et de la stratégie

¹ En général, une entreprise = une entité juridique ; dans de rares cas, une entité juridique peut comprendre plusieurs entreprises, dans ce cas généralement 2. Ainsi, dans une des régions de Vinci Facilities, pour 6 entreprises il y a 4 DUP et CHSCT.

à mettre en œuvre par l'entreprise. Il est ensuite la Référence annuelle sur laquelle sera bâti et suivi le budget, notamment au travers de Quartz, système d'information mis en place en 1990 et seul outil (avec les règles de gestion associées) imposée par le Groupe². L'image du quartz n'est pas anodine : un système transparent sur la rentabilité des 1 600 entreprises de Vinci Energie, et qui, imposant à tous de compter de la même façon les rentabilités, contribue à la solidité financière du Groupe.

C'est lors de cet exercice que le chef d'entreprise est amené à analyser l'intérêt de mettre en place une ressource support, éventuellement sous une forme mutualisée avec d'autres entreprises. S'il y a mutualisation, le coût du salaire de la ressource complémentaire correspondante est porté par une des entreprises concernées, qui refacture aux autres le coût global de cette ressource : c'est le cas par exemple pour 3 acheteurs mutualisés par 6 entreprises. La mutualisation d'expertise RH est relativement récente. Elle ne produit pas de règles mais de la méthodologie (pour la signature des accords par exemple). Le faible niveau de mutualisation est compensé par l'organisation de réseaux transverses pour partager les bonnes pratiques (Club pivots, clusters).

La culture partagée : l'enjeu est fort, notamment si l'on considère le rythme de croissance du Groupe (en 2010, les effectifs de Vinci Energies ont doublé avec le rachat de Cegelec et Faceo - slide 10), et le rapport d'étonnement des managers qui entrent dans le Groupe Vinci après avoir eu un parcours dans une entreprise au fonctionnement plus centralisé.

Plusieurs éléments structurants contribuent à consolider la culture partagée et implicite du Groupe : l'organisation en réseau d'entreprises (l'entreprise pouvant être une entité juridique ou abriter plusieurs entreprises), chacune adressant un marché spécifique, des clients, une communauté humaine et un projet stratégique partagé ; des chefs d'entreprises, cadres dirigeants dotés d'autonomie, de responsabilités commerciales, économiques et sociales ; le maillage, la construction du PSP et l'adoption de Quartz, indissociables du modèle. Concernant le PSP, le mot « partagé » prend ici toute sa signification : l'équipe de direction de chaque entreprise se met bien souvent au vert pour co-construire ce PSP. C'est un moment de partage et de convivialité. Le PSP est ensuite « pitché » devant les autres équipes des autres entreprises du territoire, et devant les Directeurs Régionaux avant d'être entériné.

Le rôle des Directeurs Régionaux

Au-delà de ces pratiques très structurantes et fédératrices, le rôle des Directeurs Régionaux est déterminant, notamment pour intégrer de nouvelles entreprises sans qu'il y ait dilution de la culture Groupe, et pour consolider le modèle managérial. Leur posture peut déstabiliser les nouveaux entrants mais est ici essentielle : pas de consignes mais un mode de management basé sur la discussion, le consensus, l'envie, le faire connaître, l'aide à prendre du recul, l'aide

² Les seules procédures imposées par le Groupe sont quasi-inexistantes : ce sont celles qui sont liées à la gestion du risque (comme le système de délégation notamment pour la validation des offres commerciales), l'utilisation de Quartz, et les règles en matière de voiture de société

à se sentir appartenant à un réseau... Ainsi, un baromètre social a été élaboré par le Groupe, charge à chaque entreprise qui le souhaite de « l'acheter » pour le mettre en œuvre chez elle. Le Directeur Régional n'a aucun pouvoir pour le leur imposer. En l'occurrence, si beaucoup d'entreprises ont déployé le dispositif, c'est surtout par conviction que l'intérêt en justifiait le coût, dans un contexte où la QVT est un sujet important pour elles.

Les Directeurs régionaux sont davantage dans une position de coach que dans celle d'un hiérarchique au sens traditionnel du terme :

- S'ils donnent le cadre dans lequel doivent s'inscrire les PSP (politique Groupe), chaque entreprise reste libre d'orienter son PSP autrement, libre à elle pour autant que la rentabilité soit là : le cadrage n'est jamais une injonction de faire (un PSP est rarement retoqué, l'entreprise étant la mieux placée pour définir sa stratégie)
- S'il y a des frottements entre deux entreprises pour le même client (par exemple une entreprise de Vinci Facilities et une entreprise Actemium), il n'y a jamais de consignes venant « d'en haut ». Aux entreprises de s'arranger entre elles... à l'extrême, si une entreprise s'est fait voler son client par une entreprise du Groupe, c'est qu'elle n'a pas su le garder, et de toute façon, il vaut mieux cela que se l'être fait voler par un concurrent.

Les leviers à la disposition des Directeurs Régionaux sont essentiellement liés à l'animation des différents réseaux nécessaires au fonctionnement de l'ensemble, et ce au travers de nombreux dispositifs transversaux :

- Les Clubs Pivot ou clusters = animation de communautés de chefs d'entreprises à raison des synergies possibles entre eux : métiers, zones géographiques, niche ou complémentarités sur un marché, intérêts de maillage...),
- L'Aide à la présentation du pitch, animation de la séance de présentation des PSP (« il est à la fois motivant, professionnalisant et fédérateur de voir les pitches des autres » : ainsi, l'initiative de l'entreprise de Nice sur l'hôtellerie de luxe est regardée avec attention par une entreprise de Lyon)
- L'Académie Vinci Energie (les formations métiers sont à la main des chefs d'entreprises, les formations proposées par l'Académie sont celles qui comportent des éléments de la culture Groupe),
- Des dispositifs nationaux (exemple : le GREP, groupe de réflexion transverses pour l'élaboration d'un parcours diplômant pour les jeunes)

A noter également le rôle du DRH de pôle qui n'est pas de produire de la procédure et de la règle mais de la méthodologie pour permettre le dialogue entre entreprises.

Au final, que produit cette organisation ?

Le système produit un environnement qui permet aux chefs d'entreprises en particulier de s'épanouir dans une logique d'entrepreneuriat, sans risque puisqu'ils sont salariés, aidés

puisqu'ils sont intégrés dans un réseau et ont le support du directeur régional, enfin avec une stature et la solidité financière d'un grand groupe.

A noter que les résultats du baromètre (slide 20) mettent en avant de façon positive l'autonomie, l'ambiance de travail, les conditions de travail et les perspectives. Les points d'amélioration concernent la charge de travail et la reconnaissance, à comprendre ici sans doute comme la reconnaissance des efforts consentis pour le résultat obtenu (puisque l'essentiel de ce qui est suivi est la rentabilité) ou les perspectives en termes de mobilité professionnelle (peu de strates intermédiaires entre chargés d'affaire et chefs d'entreprise).

Qu'ont apporté les débats ?

Ce qui apparaît comme étant le plus innovant :

- La force du réseau et sa dimension humaine et informelle (alors que dans les entreprises « ordinaires », le réseau est davantage « plaqué » avec une volonté d'alignement des pratiques)
- Le PSP : sa co-construction avec une réelle prise en compte des contributions de l'équipe, sa position en amont du budget (et non l'inverse), son rôle de transmetteur des valeurs et de consolidation du réseau ; c'est assurément un « ciment » de l'équipe » et du fonctionnement collaboratif
- L'absence de volonté de rationalisation
- L'intégration par le principe de diffusion de la culture (versus par alignement forcé)
- L'ensemble du système qui fait que Vinci transforme la constellation d'entreprises en force, alors qu'elle pourrait a priori apparaître comme une faiblesse
- La non culture de groupe chez Vinci est en réalité une force car elle symbolise la figure du vrai manager de demain « qu'on ne verra plus et dont on mesurera la performance à la qualité de ses équipes et à son savoir-faire relationnel »

Ce qui est le plus inspirant / transférable, ou encore amène des questionnements :

- Le PSP pour faire s'approprier la stratégie par les salariés
- Le taux de satisfaction des salariés (80% positif)
- Une organisation qui permet de redonner du souffle à des entités en tension ? quelle réelle solidarité entre les entreprises (versus concurrence entre elles ?)
- Une réflexion sur les leviers de baisse des frais généraux ?
- Les transpositions dans une entreprise de process ?
- La capacité des entreprises de répondre à de gros contrats nationaux dans une logique « grand compte » ?

Le regard des chercheurs

Thierry Picq : peut-on réellement évoquer le caractère innovant du modèle car l'innovation est toujours contextuelle ? C'est davantage la démarche d'ensemble qui est innovante, que chacun des « éléments socle » pris séparément :

- L'entreprenariat, avec un questionnement : en quoi le chef d'entreprise se vit-il comme un salarié ou comme un entrepreneur ?
- Le rôle du DR : un connecteur, un coach, un agent de liaison, un médiateur (qui laisse faire des erreurs)
- La gestion d'un écosystème (l'entreprise étendue que constitue les entreprises Vinci c'est le réseau, avec une vraie ingénierie de la gestion de ce réseau)
- La culture forte, dont la dimension implicite et humaine permet de maintenir un équilibre en permettant les évolutions, de gérer les tensions et les déséquilibres (entreprenariat versus salarié, local versus national, ...)

La question est finalement de savoir comment injecter des « ingrédients » du modèle managérial de Vinci dans des entreprises plus centralisées.

Christian Defelix : le modèle n'est effectivement pas innovant au sens où il intègre des éléments déjà connus : PME, grande entreprise, réseau. Mais il est d'actualité car il résonne avec intrapreneuriat, holacratie, management 2.0. Il est aussi excessivement exigeant, que ce soit en temps (pour le dialogue, pour convaincre, ...) ou en « discipline intérieure » pour les managers qui doivent abandonner l'idée de s'affirmer par l'autorité, et de surplomber. Il faut rappeler à cet égard le sens d'autorité qui est ce qui fait grandir... Enfin, il est rare car même si le système est un réseau, catégorie observée depuis longtemps en gestion, il repose sur l'humain présentant une certaine forme de fragilité, alors que les grandes entreprises sont sur le modèle du château.

A cet égard, le PSP et l'intérêt des processus émergents tels que ceux qui ont été décrits, constituent de multiples signaux que les « châteaux » craquent et que le monde se transforme...

1- Rappel du calendrier 2017

- Dernière réunion de Cime Management le **mardi 12 décembre 2017 de 14h à 17h30**, dans les locaux de **l'EM Lyon**
- Conférence-débat « la R&D à l'épreuve du client », de Roberto Reniero Président de Cime, le **15 décembre à 14h00, à l'IAE de Paris**
- Suivie de l'Assemblée Générale de l'Association Cime (**15 Décembre, 16h00, IAE Paris**)