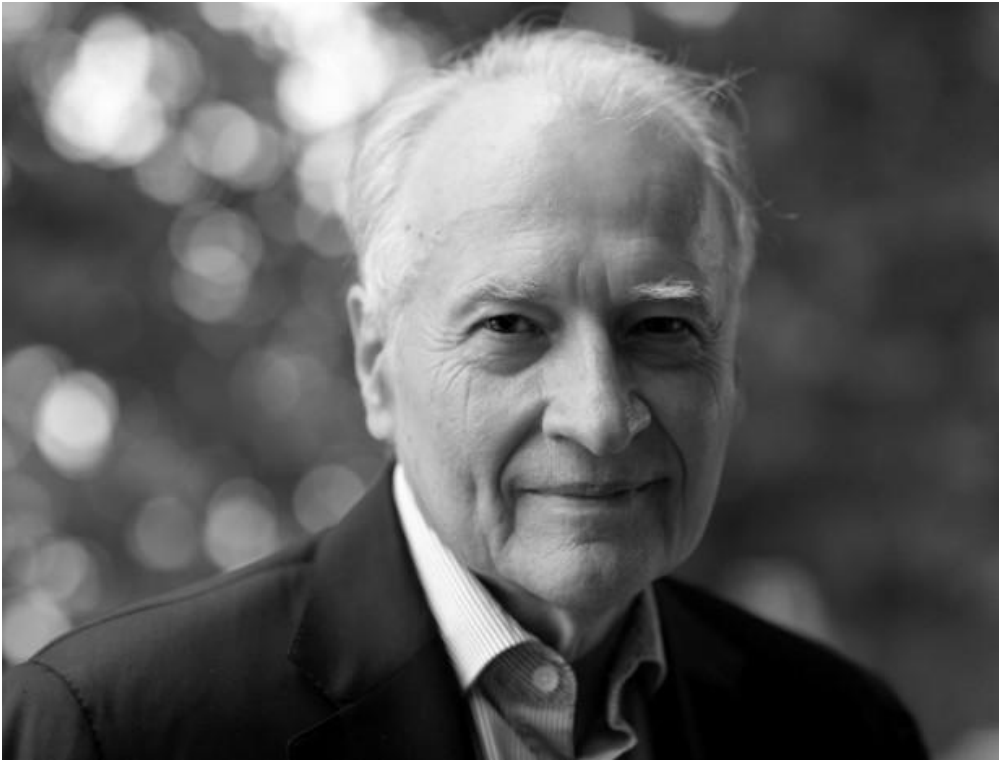


## Grand témoin : Xavier Huillard, P-dg du groupe Vinci



Xavier Huillard, Vinci © Richard Nourry Photothèque Vinci

ENTRETIEN. Xavier Huillard est le président-directeur général du groupe Vinci depuis 2010. Artisan de ses principales mutations, dont le virage environnemental entamé avec conviction, il partage avec Batiactu sa vision du secteur du BTP et de son rôle de manager. Découvrez ses réflexions, son actualité et son portrait en cinq traits.

Enthousiaste, assurément. Au 22<sup>e</sup> étage du nouveau siège du géant du BTP, de l'énergie et des concessions, l'archipel, Xavier Huillard, P-dg du groupe Vinci accueille, raconte, détaille, partage... car, dans ces murs, tout signifie. *"Voyez d'ici la vue : l'archipel, il fallait que cela soit sur ce terrain, enclavé, difficile, déjà artificialisé, pour montrer que nous avons compris"* ; *"Voyez encore la photo de ce pont en Grèce (il nous montre une photo panoramique du pont Rion-Antirion, qui relie le Péloponnèse à la Grèce continentale, NDLR), imaginé par l'un de nos collaborateurs, Jean-Paul Teyssandier, malheureusement décédé. Il en a eu l'idée et a réussi à la porter jusqu'à sa réalisation, un ouvrage exceptionnel."* Ou encore : *"Vous saviez que chaque bâtiment de notre siège est relié par une rue principale le long de laquelle nous avons installé les salles de réunion et de rencontres, afin que toutes les entités se croisent ?"*

Pour son dirigeant, l'archipel porte et fait vivre concrètement l'expérience de l'ensemble des valeurs de la "maison" Vinci. Une culture du groupe, chevillée au corps de Xavier Huillard, dont il demande à chaque collaborateur d'en incarner, en liberté mais cohérence, chaque facette au jour le jour, chacun à sa mesure.

Adeptes de la science managériale, il reconnaît en effet *"l'art de trouver des équilibres entre des exigences apparemment*



*contradictaires*" que lui impose sa fonction : décentraliser, savoir déléguer et rendre autonome, tout en étant présent et tout aussi exemplaire. La curiosité, la rencontre, le partage avec ses équipes et, bien sûr, la passion de l'acte de construire, lui qui est issu d'une famille de bâtisseurs : voici ce qui motive Xavier Huillard.

## "Mes héros ? Nos 270.000 salariés."

Avec ces entretiens "*Grands Témoins*", *Batiactu* vous invite à mieux connaître des personnalités aux horizons divers, mais qui contribuent aujourd'hui, par leurs visions, leurs réflexions et leurs actions, à expliquer, anticiper, façonner, faire exister notre cadre de vie et donc, la société dans laquelle nous voulons vivre.

Vinci, le géant du BTP, de l'énergie et des concessions, major parmi les majors, n'a cessé de croître et ouvre aujourd'hui, avec l'intégration du pôle Cobra IS, une nouvelle dimension à ses activités, vers les énergies. Toutes ses branches - à une exception près pour des raisons conjoncturelles, l'immobilier ([voir notre infographie](#)) - et ses géographies ont enregistré des niveaux de croissance soutenus, et il récolte les fruits de plusieurs axes stratégiques mis en avant depuis plusieurs années. De quoi démontrer que l'environnement, le social et l'économique sont trois piliers non seulement complémentaires et non contradictoires, mais surtout désormais indissociables.

Quels sujets préoccupent aujourd'hui plus particulièrement Xavier Huillard ? Quelle est sa vision de notre secteur et son message aux professionnels ?

*Batiactu* rencontre le président-directeur général de Vinci, pour partager avec lui sa vision de notre secteur, son actualité, mais aussi, pour mieux le connaître et comprendre ce qui l'anime, à travers un portrait en cinq traits.

*\*entretien réalisé à l'archipel, au siège de Vinci, le 21 février 2023.*

## ACTUALITÉS MARQUANTES

**Batiactu. Quels événements ou actualités vous ont particulièrement interpellé ces derniers temps et ont nourri votre réflexion sur notre secteur ?**

**Xavier Huillard :** Tout dépend de la focale que nous prenons. Si je remonte à ces dernières années, nous sentons bien la montée en puissance extraordinaire de la préoccupation environnementale qu'il faut appréhender selon nous, comme une énorme opportunité : non seulement de développer nos activités, mais aussi de revisiter toutes nos manières de faire, nos matériaux, nos façons de nous organiser et nos méthodes de production. Nous passons tout notre quotidien au tamis de cette nouvelle grille environnementale : un "*reengineering*" toujours très sain, parce que l'on en sort toujours de la création de valeur.

Nous accueillons aussi cette montée en puissance de la question environnementale avec enthousiasme, car elle est extraordinairement fédératrice. C'est la première fois de ma vie professionnelle que j'ai le sentiment que nous tenons un thème et ce, pour longtemps, qui traverse tous nos métiers, toutes nos géographies : il intéresse absolument chacun de nos 270.000 collaborateurs.

À LIRE AUSSI

- [L'international au plus haut chez Vinci](#)
- [Chez Vinci, réflexions en cours autour de l'évolution de la gouvernance](#)

Imaginez la puissance de l'intelligence collective que cela génère ! 270.000 collaborateurs synchrones, focalisés sur une préoccupation unique, chacun avec des ingrédients différents selon les métiers : cela nous donne à la fois un enthousiasme, une dynamique, une énergie collective, une cohésion formidable et surtout, cela donne beaucoup d'espoir. Et nous n'avons vu que le début de ce que nous serons capables collectivement d'inventer pour nous permettre de relever ce défi du siècle, c'est formidable !

### **Batiactu : Et dans l'actualité récente ?**

**X.H. :** L'événement le plus marquant, c'est bien sûr la guerre en [Ukraine](#), mais surtout les conséquences de celle-ci : une prise de conscience, salutaire je l'espère, que le sujet de l'énergie est complètement central. Nous ne devrions plus faire que cela !

Je le dis sans réserve : désormais la macroéconomie, dans un ensemble de pays comme l'Europe, est exclusivement fonction de la quantité et de la disponibilité d'énergie bas carbone. Vous avez de l'énergie bas carbone en quantité, si possible avec de la visibilité sur les prix, votre macroéconomie suivra. Vous n'en avez pas, elle n'ira pas bien. Et de ce point de vue-là, l'Europe qui était partie très vite est aujourd'hui en retard. Tous les grands acteurs - décideurs économiques, politiques, etc. - doivent travailler ensemble dans cette direction, pour nous permettre d'assurer notre croissance, à l'échelle du continent et de la France. Si nous n'y arrivons pas, nous perdrons des places dans le rang des nations.

"Le sujet de l'énergie est central : nous ne devrions plus faire que cela !"

D'autant plus que les Américains nous ont adressé récemment un sacré "*wake up call*" avec l'IRA (Inflation Reduction Act, Ndlr), d'une simplicité et donc d'une puissance absolument colossale.

### **Batiactu : Il nous faudrait donc mener une [transition énergétique](#) à marche forcée...**

**X.H. :** C'est urgentissime ! Il ne suffit pas juste de réfléchir à un monde idéal, cela conduit à procrastiner. Quand j'entends par exemple, que l'on va [accélérer les énergies renouvelables](#) dans ce pays, je suis heureux, mais un peu... dubitatif ; quand je vois que notre prochain [EPR](#) sortira en 2035, je suis heureux, mais également un peu... dubitatif ! Ce n'est pas en 2035 que nous en avons besoin, c'est bien avant ! Et ce n'est pas douze ou quatorze EPR qu'il nous faut, mais sans doute vingt !

Je le répète, nous ne devrions collectivement - politiques, chefs d'entreprises, syndicalistes, etc. - n'avoir que cela en tête : la disponibilité de l'énergie est aujourd'hui absolument vitale ! C'est la base de tout, sans laquelle tout ce que nous essayons de faire à notre échelle, reconstruire la ville sur la ville, décarboner les mobilités, sera impossible.

### **Batiactu. Restez-vous optimiste sur cette question ?**

**X.H. :** Grâce à cette prise de conscience, les esprits peuvent évoluer beaucoup plus vite qu'en temps normal. Donc oui, je le suis... mais je suis pathologiquement optimiste (*rires*) !

### **Batiactu. Que devrions-nous faire en France, selon vous, pour aller plus vite ? Vous le disiez, les Américains ont mis**

### en place l'IRA et prennent de l'avance avec ce plan...

**X.H. :** C'en est même frappant. Prenons l'exemple de l'[hydrogène](#) : sur cette question, nous avons le sentiment d'être pour une fois en avance, nous Européens, avec la mise en place - enfin ! - des guichets permettant de solvabiliser les opérations restant dans les cartons faute de trouver une bonne équation économique. Et là, badaboum ! Il y a six mois, les Américains, qui ont une culture de pragmatisme et de simplicité, imaginent un dispositif leur permettant, non seulement de revenir dans le jeu, mais en plus, de nous dépasser ! Avec cette loi IRA, la subvention est exclusivement fonction de la décarbonation du produit et donc, totalement agnostique du point de vue des techniques. Que l'hydrogène soit issu du nucléaire ou du fossile, peu importe : ce qui est regardé in fine c'est le pourcentage de décarbonation et la subvention sera fonction de ce degré. C'est hyper pragmatique et donc, cela fonctionne ! Tout l'écosystème d'innovation se met en place car le dispositif est instantanément compris par tous...

### À LIRE AUSSI

- [Confiance renouvelée à Xavier Huillard : Vinci peut préparer sereinement sa succession](#)
- ["Vinci n'accepte plus de contrats moyen terme sans formule de révision de prix" X.Huillard](#)

De notre côté, c'est plus complexe. Alors que faut-il faire ? Je pense qu'il est nécessaire de continuer collectivement à prendre conscience de l'urgence et éviter que les bonnes intentions initiales ne soient petit à petit délitées par des excès de réglementations et de process. La mise en oeuvre au niveau français et européen des bonnes décisions concernant les énergies décarbonées doit être infiniment plus fluide et rapide que cela ne l'est traditionnellement. Reprenons le sujet de l'hydrogène... Certes, il y a les guichets, mais entre l'obtention de la subvention pour son projet et le moment où l'argent arrive réellement, le désir de process des uns prend le dessus et rend tout cela bien moins fluide qu'il ne le faudrait pour les autres. Balayons tout cela, soyons plus réactifs !

## Un changement de paradigme à opérer plus rapidement

**Batiactu. Donc, malgré l'urgence et la prise de conscience, nous n'allons pas encore assez vite selon vous...**

**X.H. :** Nous sommes dans un changement de paradigme, vous savez comment cela fonctionne... Avant que tout le monde ne réalise cette bascule, avant d'en arriver à ce niveau de cristallisation, le temps passe...

**Batiactu. La France, depuis quelques années, a entamé de fortes mutations, tant énergétiques qu'environnementales, nous sommes d'ailleurs la première nation à intégrer le bas carbone dans notre réglementation. Peut-elle devenir un fer de lance ?**

**X.H. :** Oui, mais encore une fois, à la condition de régler le problème de la disponibilité et de la prévisibilité des prix des énergies bas carbone ! Un sujet entièrement entre les mains de l'Etat, au travers d' [EDF](#), de la réglementation sur les [énergies renouvelables](#) ... les industriels sont prêts. Nous avons besoin de pragmatisme, mais à l'intérieur d'un ensemble à la fois réglementaire et politique, dont on ne peut pas dire qu'il ait été d'une forte réactivité depuis dix ans. Regardez ce qu'il s'est passé sur [l'éolien offshore](#), quelle honte !

**Batiactu : La France était pourtant partie très en avance dans le domaine de l' [éolien](#) en mer...**

**X.H.** : Et oui ! Il a fallu douze ans pour que le premier électron vert sorte enfin de turbines françaises. Nous avons procrastiné, alors que, dans les mers du Nord, d'Irlande, d'Écosse... Il y a des champs partout désormais !

L'histoire se répète sur le nucléaire : [l'annonce "d'une renaissance" - par le président Emmanuel Macron, pas encore officiellement candidat à sa réélection à ce moment-là, NDLR](#) -, c'était à Belfort, il y a un an. Très bien, mais que s'est-il passé depuis ? Le sujet commence seulement à revenir sur le tapis : pourquoi diable a-t-on perdu un an ? Le sentiment d'urgence gagne du terrain, mais il n'est probablement pas encore suffisamment diffus pour devenir une démarche collective positive : je me répète encore, nous ne devrions penser qu'à cela ! Il nous faut hiérarchiser les sujets : sans l'énergie, nous ne remplissons pas nos objectifs. La mère de toutes les batailles, c'est celle de l'énergie.

"L'annonce d'une 'renaissance' du nucléaire, c'était à Belfort, il y a un an. Très bien, mais que s'est-il passé depuis ? Le sujet commence seulement à revenir sur le tapis : pourquoi diable a-t-on perdu un an ?"

**Batiactu** : D'autant plus que de nouvelles difficultés sont apparues, comme la [pénurie](#) et la hausse de coût des matériaux.

**X.H.** : Le plus dur est passé. Bien-sûr, chez Vinci, nous avons été touchés par les problèmes de disponibilité et de prix des matériaux. Nous les avons bien gérés en 2022, et nous ferons encore mieux en 2023. Petit à petit, les chaînes logistiques se mettent en place et [les prix retrouvent un niveau "digeste"](#).

**Batiactu** : Est-ce que ces questions n'obligent pas malgré tout à changer la manière de sourcer vos matériaux ?

**X.H.** : C'est un sujet différent. Les crises récentes nous ont rappelé que la sagesse consiste à diversifier nos sources d'approvisionnement. Il ne faut pas mettre tous ses oeufs dans le même panier, car il est bien trop risqué d'avoir un seul fournisseur dans un seul pays. La solution n'est pas non plus de tout relocaliser. C'est bien si on le peut, mais il est souvent difficile de trouver les équilibres en termes de prix. Des pays se sont spécialisés dans la production de produits moins chers que les autres, il serait dommage de ne pas en profiter.

## VISION DU SECTEUR

**Batiactu** : Quelle est votre vision de notre secteur aujourd'hui ? Engagé dans de multiples transitions, quels sont les défis qu'il lui faut encore relever ?

**X.H.** : Plusieurs nous font face, à différentes échelles. Le défi des défis, c'est d'abord la décarbonation progressive de notre patrimoine bâti et celle de nos infrastructures de mobilité : à eux deux, ils représentent 50 % de nos émissions. Un travail gigantesque nous attend : personne ne peut imaginer régler le problème tout seul, il nous faut agir en écosystème et cela passe par une prise de conscience commune. D'où [le travail que nous avons entamé depuis un an et demi sur la décarbonation des autoroutes](#). Nous sommes conscients de nos responsabilités, et avons aussi le devoir de faire avancer l'idée que la décarbonation de la mobilité routière est devant nous. Elle ne se fera pas en un claquement de doigts et si nous voulons avoir une chance d'être au rendez-vous de 2050 en termes de neutralité carbone, il nous faut en parler et agir dès maintenant. Ce n'est pas en 2040 que nous devons nous mettre à y réfléchir. Idem sur le bâti. Sa décarbonation, c'est un énorme sujet ! Cela passe, certes, par des rénovations, mais quand cela est possible. Cependant, la meilleure rénovation reste tout de même, souvent, de déconstruire et reconstruire.

"Le défi des défis, c'est d'abord la décarbonation progressive de notre patrimoine bâti et celle de nos infrastructures de mobilité"

### Batiactu : Pour quelles raisons ?

**X.H.** : Pour agir sérieusement face à une vraie passoire énergétique, d'un point de vue économique, vous arrivez souvent à la conclusion qu'il vaut mieux déconstruire puis reconstruire. Et quand je dis déconstruire, c'est sans oublier la nécessité du réemploi. Nous avons pu par exemple, le voir il y a encore six mois, sous nos fenêtres : lors de la déconstruction d'un bâtiment, les ouvriers mettaient de côté immédiatement la ferraille et le béton qui partaient directement en filières de recyclage. L'acier, c'est évident. Le béton, il faut le reconcasser et le passer par les carrières perpétuelles. Ce béton recyclé devient du granulat réutilisé pour faire des couches de forme sur une chaussée, voire du nouveau béton, comme nous en avons fait la démonstration.

Le réemploi est un des axes de notre politique environnementale. C'est enthousiasmant et nous progressons en la matière. En 2018/2019, nous comptons 10 millions de tonnes de granulats recyclés. Notre objectif : passer à 20 millions de tonnes en 2030. Nous étions déjà à 14 millions à fin 2022. Cela ne se fait pas du jour au lendemain : [nous avons mis en place des réseaux, non seulement de production de granulats recyclés, mais également de vente](#) . Nous avons ainsi développé une offre marketing, qui consiste à vendre des granulats en fonction de leur pourcentage de recyclage, avec une gamme de prix incitant nos clients à choisir les produits recyclés.



Centre de recyclage d'Eurovia à Gennevilliers © JI



**Batiactu : Mais il faut, là encore, convaincre...**

**X.H. :** C'est en effet la difficulté : convaincre nos clients que le granulat recyclé est d'aussi bonne qualité que du granulat extrait. Les collectivités sont un peu dubitatives, non pas sur le prix, car c'est le même que pour une chaussée normale, mais sur la durabilité de cet équipement. Nous avons décidé de leur démontrer, en l'installant chez nous. C'est pourquoi nous avons déployé, [il y a quatre ans, une route 100 % issue de granulats recyclés sur une section de notre patrimoine autoroutier](#). Il faut aussi sans arrêt rechercher l'équilibre car nous avons pu constater que nous n'arrivons pas à l'optimum économique avec une route 100 % recyclée. Nous avons donc, depuis, réalisé d'autres expérimentations et trouvé un équilibre avec 70 % de matériau recyclé environ. Reste que le réemploi, cela fonctionne et gagne du terrain.

**Batiactu : Revenons sur le sujet de la rénovation, un pan très important sur lequel les pouvoirs publics ont axé leur politique et de nombreux professionnels s'impliquent désormais. Il est assez rare d'entendre aujourd'hui les mots déconstruction-reconstruction...**

**X.H. :** Et pourtant c'est fondamental : la déconstruction signifie, certes, que l'on démolit, mais aussi, que l'on réemploie...

**Batiactu : Cela ne semble pas être l'axe prôné...**

**X.H. :** Mais parce que la vision est beaucoup trop manichéenne ! Dire que nous allons moins construire car cela coûte trop cher, artificialise trop, et donc qu'il faut tout rénover, c'est oublier que nous avons un continuum à tenir : il existe des biens dans un état tel que, franchement, il n'y a aucun intérêt à les rénover ! Une rénovation d'un bâti, certes, peut comporter des gestes "*faciles*" - vous changez la chaufferie par exemple. C'est très bien mais pour réellement atteindre la performance environnementale, il faut aussi s'occuper de l'enveloppe, des fenêtres, de l'isolation, de la toiture... Puis y mettre de la connectique, optimiser la gestion de l'énergie, en profiter pour faire de la géothermie, etc. Finalement, le jeu en vaut-il la chandelle ? Tout cela car vous voulez à tout prix conserver le bâti existant alors qu'il y a tout à faire ? Finalement, c'est aussi lourd que de la déconstruction-reconstruction ! Bien sûr, certaines opérations sont parfois justifiées, comme désosser une tour entièrement et n'en garder que la structure, par exemple, comme actuellement sur certaines tours de [la Défense](#), c'est évident.

**Batiactu : Il est surtout et beaucoup question de l'accompagnement des particuliers dans la rénovation de leur habitat... Vous semblez tout aussi dubitatif sur ce sujet...**

**X.H. :** N'oublions pas que, dans les grandes villes comme Paris, la priorité porte sur les [copropriétés](#). Il y est déjà difficile d'installer une borne de recharge électrique, alors réaliser de grands travaux, isoler des toitures, changer la chaufferie, etc., c'est encore plus compliqué ! Il va bien falloir trouver une formule. Or, pour l'instant, force est de constater qu'aucune solution n'émerge. Traiter une maison individuelle, ou du collectif appartenant au même propriétaire bailleur, c'est relativement plus facile.

**Batiactu : De nombreux groupes de travail ont été mis en place autour de [la question du logement au sein du Conseil national de la refondation](#) voulu par le président [Emmanuel Macron](#) ...**

**X.H. :** Nous n'avons pas été sollicités. Dans ce pays, il y a toujours une réticence à faire appel à ceux qui font et savent, de peur qu'ils en profitent pour pousser leur propre business... c'est bien dommage.

**Batiactu : Que dire de la crise qui s'installe dans le logement neuf ?**

**X.H. :** Là, nous avons un sacré problème : nous ne construisons pas assez. Les raisons sont nombreuses et d'origines

multiples, mais il ne faudrait pas que cela dure trop longtemps. Nous ferions face sinon, en effet, à une vraie crise.

Batiactu : Vous essayez pourtant d'alerter sur l'émergence d'une crise profonde de la construction neuve depuis plusieurs années, insistant une fois de plus sur le sujet [lors de la présentation de vos résultats, le 9 février 2023](#) ...

X.H. : Le mouvement s'accélère et pour plusieurs raisons. La première vient des maires qui, entre les réticences de leur population et la suppression de la [taxe d'habitation](#), n'ont plus beaucoup de motivations à construire, ce qui aggrave le déficit. Seules une forte pression des corps sociaux qui se plaindraient de leurs logements ou une incitation forte pourraient les convaincre de changer la donne.

À LIRE AUSSI

- [Vinci compte réduire de 20% ses émissions de gaz à effet de serre indirectes en 2030](#)
- [Vinci va "reconsidérer ses objectifs" en matière de sobriété énergétique \(I. Spiegel\)](#)

Ce déficit s'explique aussi par d'autres phénomènes exogènes. Comme l'augmentation des prix des matériaux. Sur cette question, "*chat échaudé craint l'eau froide*" : les entrepreneurs de construction ont dû absorber des augmentations significatives de prix, ils exigent désormais, lorsqu'ils traitent avec un promoteur immobilier, de bénéficier d'une formule de révision des prix. Le promoteur se retrouve coincé, car il vend à un prix fixe... sa seule variable d'ajustement ? Rogner sa marge. Tout cela bloque le système. Par ailleurs, l'augmentation des taux d'intérêt entraîne une diminution du pouvoir d'achat du primo ou secundo accédant. Ajoutons encore la zéro artificialisation nette (ZAN), qui rend le sujet encore plus complexe. La solution, je ne l'ai pas, ce n'est pas à moi de l'inventer. Je ne fais que constater les difficultés, donc j'alerte.

**Batiactu : Quelle est votre position sur la zéro artificialisation nette ?**

**X.H. :** Elle est indispensable. Rendons-nous compte : la vitesse à laquelle nous avons grignoté des espaces naturels depuis des décennies est à peu près trois fois supérieure à la croissance démographique. Nous nous sommes laissé aller au plus facile. Il y a vingt-cinq ans, pour bâtir notre siège, nous aurions pris un grand terrain naturel un peu plus loin, que nous aurions artificialisé pour réaliser un beau campus... Une attitude impensable pour nous aujourd'hui ! Il nous faut absolument adopter une démarche Zéro Artificialisation Nette (ZAN), en régénérant la ville sur la ville et en s'intéressant à des fonciers en état de déshérence. Le terrain sur lequel nous avons construit l'archipel était un délaissé ferroviaire auquel personne ne s'intéressait. Une bande étroite difficile à traiter, un foncier qui n'existait pas aux yeux des promoteurs... En nous implantant ici, nous montrons que nous avons compris, et qu'il est possible et souhaitable de se mettre à exploiter de tels fonciers.

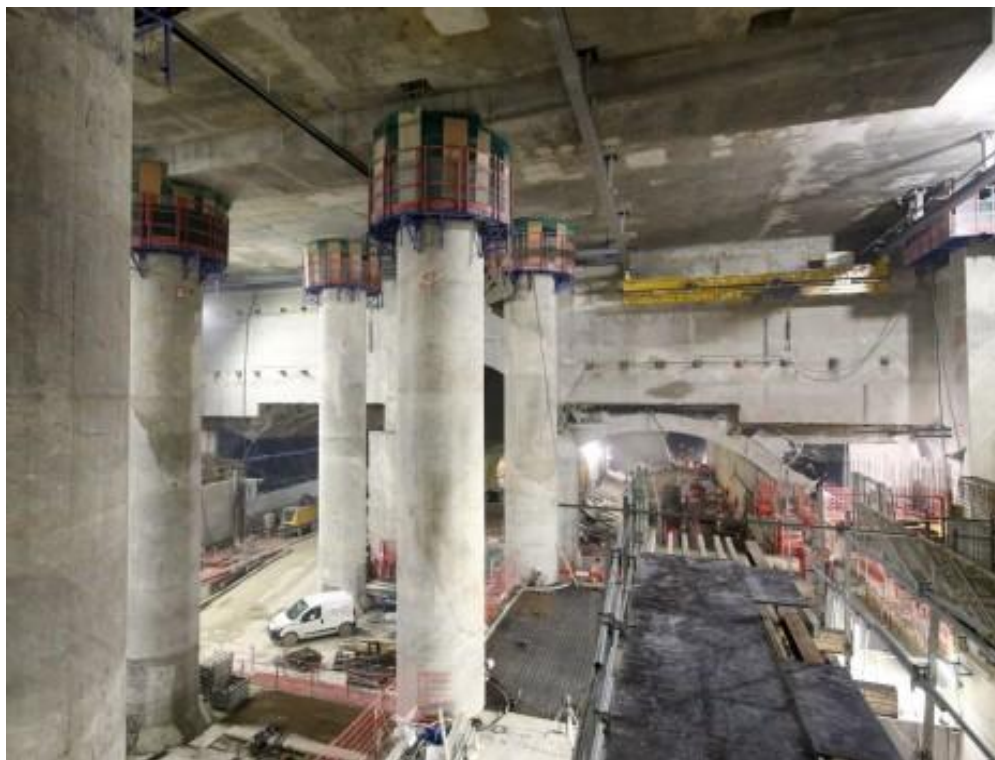




Cette série de 5 bâtiments, totalisant 74.000 m<sup>2</sup> de bureaux mais aussi 1.500 m<sup>2</sup> de commerces, a pour finalité d'accueillir l'ensemble des entités du groupe, réparties jusqu'à présent sur différents sites de la région parisienne. Ici, le chantier en janvier 2020. © Corentin Patrigeon

**Batiactu : Cela pourrait-il aussi concerner le sous-sol : reconstruire sur la ville mais, aussi, sous la ville...**

**X.H. :** En effet. À Paris, cela a été démontré, notamment sur des activités de type serviciel, comme le [Grand Paris Express](#), dont les gares sont essentiellement en sous-sol. L'idée progresse mais il est possible d'aller encore beaucoup plus loin, comme je l'avais expliqué il y a quelques années. Cette progression lente est normale : nous parlons, là encore, d'évolutions qui représentent des changements de paradigme importants. [Regardez sous le Cnit, à La Défense : aujourd'hui, il existe une véritable cathédrale souterraine](#) avec une gare multimodale complètement incroyable, réalisée sans perturber les gens qui travaillent au-dessus.



Chantier de la gare souterraine sous le Cnit, à La Défense, dans le cadre du projet Eole, en juin 2021. © Direction du Projet Eole - SNCF Réseau

## Le défi du recrutement

**Batiactu : Parmi les autres grands défis de notre secteur, impossible de ne pas évoquer les sujets du recrutement et du manque de main d'oeuvre. Le secteur fait-il tout son possible en la matière selon vous ?**

**X.H. :** C'est un sujet "*work in progress*". Oui, c'est difficile. Oui, nous y arrivons à peu près... C'est un effort de long terme et nous ne sommes pas au bout du chemin.

Il est essentiel de rappeler - et c'est une prise de conscience qui n'est malheureusement pas encore partagée dans ce pays - que les grands défis du monde sont, pour une large part, entre les mains des ingénieurs et des techniciens. Or, nous en manquons ! Nous devons nous adresser aux jeunes dès l'école primaire et le collège, en leur donnant le goût des sciences et des techniques.

Nous avons initié [le programme "Give Me Five"](#), avec lequel nous avons touché 9.000 collégiens l'an dernier. Pendant huit jours, nous leur montrons la diversité de nos métiers et des réalisations iconiques afin de marquer leur imaginaire. Plus tôt nous ferons naître ce goût pour les sciences et les techniques en général, et pour nos métiers en particulier, plus nous avancerons. L'Education nationale a-t-elle suffisamment pris conscience de cette urgente nécessité ? C'est sans doute mieux aujourd'hui, mais c'était encore une catastrophe il y a très peu de temps ! Preuve en est le débat sur la suppression des mathématiques et des sciences obligatoires...

**Batiactu : Pendant un temps aussi, le secteur du BTP intéressait moins les étudiants des grandes écoles que le milieu financier... La figure de l'ingénieur telle qu'elle rayonnait au début du siècle, au service de l'intérêt général, semble bien loin : les enjeux actuels la remettent-ils au goût du jour ?**

**X.H. :** Oui, elle revient. Lorsque nous intervenions dans des amphithéâtres il y a vingt-cinq ans à Polytechnique, nous nous adressions à 4 ou 5 élèves dans une salle microscopique... Aujourd'hui, c'est face à un grand amphithéâtre complet que nous parlons de nos métiers ! Les étudiants ont compris que c'est bien là, dans notre profession, que se trouvent les enjeux d'avenir. Reste cependant à développer aussi l'attractivité de nos métiers vers les jeunes filles et, là encore, tout se joue dès l'école primaire.

"Il est primordial de mettre beaucoup plus d'esprits scientifiques et techniques dans la haute administration. Beaucoup, beaucoup plus !"

**Batiactu : Pour relever le défi de la mixité, le secteur ne doit-il pas davantage s'ouvrir à différents publics et donner plus à voir ce qu'il réalise pour attirer, comme vous le faites avec "Give Me Five" ?**

**X.H. :** Dans les écoles qui forment à nos métiers aujourd'hui, il n'y a qu'autour de 25 % de jeunes femmes, un chiffre plutôt en stagnation. Pour faire mieux, nous devons entrer dans la tête des enfants dès leur plus jeune âge, dès 7 ou 8 ans. C'est le système éducatif, parfois en situation d'échec, qui ne permet qu'à 20 ou 25 % de filles d'intégrer nos métiers. Subir en parallèle une loi qui nous sanctionne si nos entreprises ne comptent pas 30 % de femmes à telle échéance et 40 % à telle autre est incompréhensible. Comment les trouver si l'école ne les dirige pas vers nos métiers ? Nous avons déjà plus de 25 % de femmes managers en France dans notre Groupe, mais elles sont très sollicitées et recherchées au sein même de notre écosystème. La situation ne s'aggrave pas. Elle s'améliore même. Mais pas suffisamment vite.

Une parenthèse qui sort un peu de notre sujet : la haute administration doit aussi se doter de beaucoup plus d'esprits scientifiques et techniques. Beaucoup, beaucoup plus ! C'est primordial !

**Batiactu. Considérez-vous la montée en compétence des équipes internes comme l'autre grand défi RH, au regard des mutations que connaît notre secteur (mixité des matériaux, l'intégration des biosourcés, etc.) ?**

**X.H. :** Bien sûr, mais ce sujet, non seulement n'est pas nouveau, mais également bien moins compliqué. Les collaborateurs sont très demandeurs et très proactifs pour monter en compétence. C'est d'ailleurs dans la culture de notre profession : toujours en mode projet, nous sommes en permanence dans la recherche de la manière de mieux produire, ne serait-ce que pour obtenir des gains de productivité.

"La construction hors site totale ne sera pas la martingale principale pour améliorer les coûts de production, la productivité et les coûts de réalisation, non."

**Batiactu : Parmi les évolutions, il est aussi de plus en plus question d'industrialisation, de préfabrication...**

**X.H. :** Je me méfie toujours des mots valises. Tout le monde voit l'industrialisation comme étant le fait de tout construire en usine, les éléments arrivant sur le chantier sous forme de blocs préfabriqués... Je ne dis pas que ce n'est pas utile dans certains cas. Dans les appartements [du Village des athlètes](#), pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2024, les salles de bain sont arrivées préfabriquées par exemple. Mais ne tombons pas dans la caricature : la construction hors site totale ne sera pas la martingale principale pour améliorer les coûts de production, la productivité et les coûts de réalisation, non.



Chantier Universeine, sur le futur village des athlètes, en janvier 2023. © JI

## ACTUALITÉ DE L'ENTREPRISE

**Batiactu : Le groupe Vinci s'est doté, en 2020, d' [une stratégie environnementale qualifiée d'ambitieuse](#) . Où en êtes-vous dans votre feuille de route ?**

**X.H. :** Nous sommes en avance sur quasiment tous les axes qui la composent. À commencer par le sujet de notre empreinte carbone : elle a baissé de 13% à fin 2022. Nous sommes donc au-dessus de nos objectifs. Nos indicateurs sur le recyclage des granulats, sur l'économie circulaire, sur la décarbonation de nos aéroports et de nos aires d'autoroutes, sur la préservation des espèces naturelles, la suppression progressive des phytosanitaires, etc., montrent également que nous tenons notre feuille de route.

À LIRE AUSSI

- [Vinci Immobilier a créé sa propre "calculatrice Zan" \(Patrick Supiot\)](#)
- [Chez Vinci, performance économique, dimensions environnementale et sociale vont de pair](#)

Mais dans cette démarche environnementale, nos objectifs à 2030 sont les plus faciles à atteindre. Nous gardons le cap de la courbe de l'accord de Paris sur laquelle nous sommes donc plutôt en avance, mais nous devons trouver d'autres axes pour parvenir au zéro carbone en 2050. Nous ne sommes pas du tout au bout de l'histoire.

**Batiactu : 2022 a été une fois encore une très bonne année pour le groupe, notamment avec [l'intégration de Cobra IS](#). L'activité à l'international passant pour la première fois devant le marché domestique, un basculement dans l'histoire de l'entreprise... Qu'en est-il des perspectives ?**

**X.H.** : Cobra IS a un effet très transformateur pour Vinci. Cette nouvelle entité nous permet de doper notre activité dans les énergies, avec plus de 22 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et nous positionne comme l'un des leaders mondiaux sur le segment des services au sens large. Cobra IS nous permet aussi de grandir dans des pays dans lesquels nous étions peu présents comme l' [Espagne](#) et l'Amérique du Sud. Avec cette intégration, notre chiffre d'affaires à l'international représente 55% du volume total, 45% en France. Nous continuons dans cette direction et les premiers chiffres des prises de commandes de 2023 confirment cette dynamique.

Nous accélérons ainsi notre internationalisation : nous prévoyons dans notre feuille de route d'atteindre les 60% de notre chiffre d'affaires à l'international et 40% en France, là où il y a dix ans, le rapport était inverse. Cela ne veut pas dire que l'activité en France baisse, mais plutôt que nous nous développons à l'international. Il est essentiel pour nous de conserver un ancrage français et européen très fort. C'est l'une des quilles de notre bateau : plus notre bateau grandit, plus la quille doit être lourde et profonde, si nous voulons avoir une chance de garder notre cap. Cobra IS nous a ouvert encore plus à l'international et, la cerise sur le gâteau, c'est notre entrée dans le monde des énergies renouvelables, dans lesquelles nous n'existions que trop peu. Nous allons ainsi produire notre premier électron bas carbone courant 2023 !

**Batiactu : Cette internationalisation passera-t-elle par la conquête de nouvelles zones géographiques ?**

**X.H.** : Les zones dans lesquelles nous exerçons depuis vingt ans sont celles où, pour des raisons historiques, nous sommes particulièrement à l'aise : Europe, le continent africain, les Amériques du nord et du sud, l' [Océanie](#) ( [Australie](#), Nouvelle-Zélande) et peut-être quelques pays autour, notamment le [Japon](#). C'est là que nous mettons le poids du corps.

Nous exerçons peu dans le sud-est asiatique, exception faite de Vinci Airports dont la performance tient largement à "*l'effet réseau*". Nous n'avons quasiment pas d'activités en [Chine](#), et n'avons pas l'intention de nous y développer dans les prochaines années. Dans trente ans, je ne sais pas. Mais pas maintenant.

L'une des grandes leçons que nous tirons de nos 130 ans d'histoire est que pour croître dans de bonnes conditions de sécurité, il est nécessaire, certes, de développer ses savoir-faire, mais également, et c'est essentiel, d'avoir une compréhension très profonde des pays ou des zones géographiques dans lesquels nous envisageons de nous implanter. Lorsque vous oubliez l'un de ces deux ingrédients, cela ne peut pas bien se passer. C'est notre conviction, et une réalité de nos métiers de la construction.

## MESSAGE AUX PROFESSIONNELS

**Batiactu : Pour conclure cet entretien, quels seraient les messages que vous souhaiteriez adresser à notre filière ?**

**X.H.** : Les sujets autour de l'environnement et de notre économie marchent réellement de concert : lorsque nous travaillons pour la planète, nous travaillons aussi pour nos performances économiques. C'est donc vertueux sur tous les plans. Dans nos métiers, tout en gardant le cap environnemental, nous pouvons travailler à la rentabilité et à la performance économique de nos entreprises. C'est aussi vrai pour le social. Ces trois sujets se font la courte échelle : nous ne pouvons progresser qu'à la condition expresse d'adresser chacune de ces composantes. C'est possible : nous en avons fait la démonstration. Tout le monde peut le faire, doit s'y mettre et je pense, d'ailleurs, que c'est le cas. Ce serait mon premier message, qu'il faut marteler !

## À LIRE AUSSI

- [Pour la première fois en 2022, l'international chez Vinci dépasse l'activité France](#)
- [Bornes électriques, énergie verte, Vinci présente ses objectifs d'autoroutes décarbonées](#)

Le deuxième, essentiel : tous autant que nous sommes, du plus petit au plus grand, nous devons aller chercher les jeunes, leur transmettre la beauté et la passion ressenties dans l'exercice de nos métiers, aller dans les lycées professionnels, donner des cours, faire visiter nos chantiers, montrer que nos métiers sont extraordinaires et qui plus est, forts d'une dimension d'intérêt général. Si nous arrivons à démontrer à un jeune qu'il exercera un métier passionnant notamment sur le plan technique, qu'il gagnera des responsabilités relativement rapidement et qu'enfin, il fera oeuvre utile pour la planète, nous l'embarquerons !

### **Batiactu : Quel serait votre mot de la fin ?**

**X.H. :** Cela dépasse notre profession, mais je reviens et insiste sur le sujet de l'énergie : c'est le coeur du réacteur ! Je m'adresse donc ici à notre propre écosystème et à tous : l'énergie, nous ne devrions penser qu'à cela !

## PORTRAIT EN 5 TRAITS

### MOMENTS PROFESSIONNELS FONDATEURS

**Xavier Huillard :** Je vous en citerai deux. Le premier, c'est avec mon papa. Il était constructeur et m'emmenait régulièrement sur ses chantiers, pas forcément tout seul, car nous étions sept enfants ! Ces visites représentent mon premier contact avec le béton. Un jour, sans doute vers 7 ou 8 ans, sur un chantier, j'ai fait une boule en béton... J'ai trouvé cette matière sympathique, car on pouvait la façonner. Ensuite, mon père a dirigé la construction de la Basilique de Yamoussoukro, chez Dumez... Et Dumez, c'est maintenant Vinci !





Basilique Notre-Dame-de-la-Paix de Yamoussoukro, en Côte d'Ivoire. © iStock brendanvanson

Le deuxième élément fondateur pour moi est une rencontre, un peu fortuite, avec Jean-Marie Descarpentries. À l'époque, il était à la tête de Carnaud Metalbox. Vers 1988, avec l'un de ses *alter egos*, Jan Carlzon, patron à l'époque de Scandinavian Airlines (SAS), ils avaient inventé le concept de la "pyramide inversée", aussi appelé "le nouveau management européen". Cela consiste à dire schématiquement, que les héros, ce ne sont pas nous, les patrons. Les héros, ce sont tous nos collaborateurs, la base de notre entreprise : notre job consiste donc à créer l'environnement leur permettant de bien faire leur travail, de bien organiser le service auprès du client, d'avoir une meilleure productivité en qualité et en sécurité. Nous inversons la pyramide et nous nous épanouissons. C'est de là qu'est issue la décentralisation, et depuis cette époque, je ne fais que cela. J'étais à ce moment chez [Eiffage](#), dirigé par Jean-François Roverato, qui était également, je le pense, pétri avant moi par cette certitude de la puissance de la décentralisation. Il a été parmi les premiers à la mettre en oeuvre de manière systématique. Je ne sais pas s'il avait été frappé par la puissance du discours de Descarpentries, mais ma rencontre avec ce dernier a été mon acte fondateur. J'ai eu d'ailleurs l'occasion de le croiser il y a quelques années et je lui ai confié : *"Jean-Marie, tu ne te souviens sans doute pas de moi, mais sache que tu as devant toi un disciple qui t'est resté complètement fidèle."* Je crois qu'il en a été très ému.

## UN LIEU

**X.H. :** La Côte d'Ivoire de mon enfance. J'y ai vécu quinze ans et j'en connais toutes les histoires et les recoins - le Port autonome d'Abidjan, la société d'électricité, etc. Enfant, j'ai tout emmagasiné et quand j'y retourne, que je vois la galerie de tous ceux qui ont précédé le président du port autonome d'Abidjan avant d'entrer dans son [bureau](#), je me souviens encore. Je retrouve tout... Même l'endroit où était stocké le bateau à moteur de mon père, quarante ans après, à l'occasion d'un déjeuner avec nos collaborateurs.

Ce lieu, la Côte d'Ivoire, m'a profondément marqué. L' [Afrique](#) est composée de personnes qui ont certes des vies difficiles, mais qui ont néanmoins un sens de la fête, de la solidarité et de l'amitié extrêmement profond. J'ai baigné dans cette culture et cette ambiance. Cela m'a forgé, notamment à travers le chant. Les Africains disent que chanter, c'est parler, mais avec des émotions. Leurs voix sont chargées d'une émotion qui vous prend aux tripes car elles traduisent la difficulté de la vie.

## UNE ŒUVRE ARTISTIQUE

**X.H.** : J'ai eu deux émotions architecturales dans ma vie : la Sagrada Familia à Barcelone, parce que je pense comprendre comment l' [architecte](#) Gaudi en est venu à faire cela... mais je ne vous le dirai pas (rires) !



La Sagrada Familia, à Barcelone. © iStock

La deuxième, l'oeuvre de Franck Gehry dans le Jardin d'acclimatation, la Fondation Vuitton. Enfin, si je devais citer une musique : *Ombra mai fu* , l'air d'opéra issu de *Serse* de Haendel. J'ai appelé mon précédent bateau comme cela, et à chaque fois que l'on me demande qu'est-ce que cela veut dire, je leur chante !

*"Il n'y eut jamais ombre de plante plus précieuse, plus aimable et plus délicieuse." "Ombra mai fù di vegetabile, cara ed amabile, soave più"*

*Ombra mai Fu* , Nathalie Stutzmann, HAENDEL, Orfeo 55, concert Salle Gaveau Paris

## UNE PERSONNALITÉ

Mes héros sont 270.000 ! Ce sont les collaborateurs de Vinci. Ils sont autonomes, responsables, proactifs. Quand ils prennent des initiatives, c'est toujours en totale cohérence avec la culture du groupe. Ils sont formidables ! Quand je vais à leur rencontre, je suis toujours stupéfait de leur curiosité, de leur passion, de leur énergie !

## UNE CITATION

*"La raison d'être d'une organisation, c'est de permettre à des gens ordinaires, de faire des choses extraordinaires." Peter Drucker (1909-2005)*

Peter Drucker est le pape (non détrôné) du management. Autrichien d'origine, il a émigré en 1943 aux États-Unis. Il influence encore énormément les organisations et ce qu'on appelle communément le management, *"l'art de pétrir la pâte humaine"*. Cette citation représente exactement nos métiers dans le milieu de la construction.

En l'absence de sciences managériales et de gouvernance, nous ne pouvons pas arriver collectivement à faire des choses. Ce qui me fait vivre et avancer, ce sont la curiosité, la passion, la passion pour l'humain, la rencontre et le partage, que j'ai appris en Afrique... C'est le management. Ce sont des piliers à la base de tout dans une organisation. Cette science managériale est compliquée, elle est l'art de trouver des équilibres entre des exigences apparemment contradictoires... Il faut pour nos collaborateurs, autonomie et cohérence : une liberté sous-tendue dans la culture de l'entreprise. Chez nous, cette culture est très forte et passe notamment par l'actionariat salarié. Un patron doit incarner tout cela : s'interdire d'interférer, c'est dur, mais néanmoins poser le cadre culturel qui assure que nous allons tous dans le même sens, que nous continuons à faire avancer notre société. La transmission, le partage : c'est le cœur de notre métier.

## BIOGRAPHIE

Issu d'une famille de bâtisseurs, Xavier Huillard a suivi la même voie. Polytechnicien et ingénieur des Ponts et Chaussées, il commence sa carrière dans le secteur public, au sein de la direction départementale de l'Équipement de la Manche, à la fin des années 1970. Très vite, il rejoint le monde de l'entreprise et intègre Fougerolle en 1982. En 1993, il prend les rênes de l'entreprise SAE, après sa fusion avec Fougerolle. Pour créer... le groupe Eiffage ! Nombreux sont ceux qui le voient comme le successeur de Jean-François Roverato, n°1 d'Eiffage. Mais c'est finalement vers le concurrent VINCI qu'il se tourne. En décembre 1996, il devient directeur général adjoint, chargé de l'international et des travaux spécifiques, puis président-directeur général à partir de 1998. Il est alors nommé directeur général adjoint du groupe, avant de prendre la présidence de la branche Construction du groupe Vinci entre 2000 et 2002. Son ascension au sein de la major se poursuit : directeur général délégué, P-dg puis président de Vinci Energies entre 2002 et 2005, directeur général et administrateur du groupe en 2006, et enfin P-dg de l'ensemble du groupe en 2010.

[Renouvelé à chaque fois](#) dans ses fonctions de P-dg depuis, Xavier Huillard a cependant [annoncé en 2022 qu'il cèderait sa place de directeur général en 2025](#). Il aura alors atteint l'âge limite statutaire pour exercer cette fonction au sein du géant du BTP, de l'énergie et des concessions. Ce qui lui laisse le temps de consolider l'intégration de Cobra IS, acquisition majeure réalisée par le Groupe à la toute fin 2021, et de préparer sa succession. La limite d'âge pour la présidence étant de 75 ans, Xavier Huillard pourrait conserver cette fonction au moins jusqu'à la fin de son mandat, en 2026.