



Susciter l'innovation dans un groupe multi-entreprises grâce à l'écosystème

Le cas de la Délégation au Développement Durable de VINCI

Contexte

VINCI est l'un des majors du génie civil en France et à l'international. Au fil des années, le Groupe s'est diversifié et a remodelé son portefeuille d'activités au gré des opportunités et d'une recherche de rentabilité à long terme. Ainsi, il a développé d'importantes activités de concessions, c'est-à-dire de gestion d'infrastructures de service public : réseaux autoroutiers, infrastructures de franchissement, voies ferrées, stades et aéroports.

Le Groupe est composé d'une multitude d'entreprises de taille moyenne, souvent acquises ou issues de fusion. Malgré leur appartenance au même Groupe, ces entreprises fonctionnent de façon indépendante les unes des autres, la plupart n'ayant que rarement l'occasion de travailler ensemble. C'est d'autant plus le cas lorsque les entreprises ont été rachetées récemment, notamment à l'étranger. Ces entreprises sont organisées par grands pôles correspondant à de grands secteurs d'activités.



Les projets et métiers des entreprises du Groupe ont pour point commun de s'inscrire dans une temporalité court terme, avec des contraintes sur les coûts et les délais qui favorisent peu les activités prospectives et rendent difficile une démarche d'innovation proactive. De plus, VINCI croit à la liberté de ses entreprises, et notamment au principe de subsidiarité : les échelons supérieurs de la hiérarchie s'interdisent de réaliser eux-mêmes ce que les échelons inférieurs peuvent réaliser par eux-même.

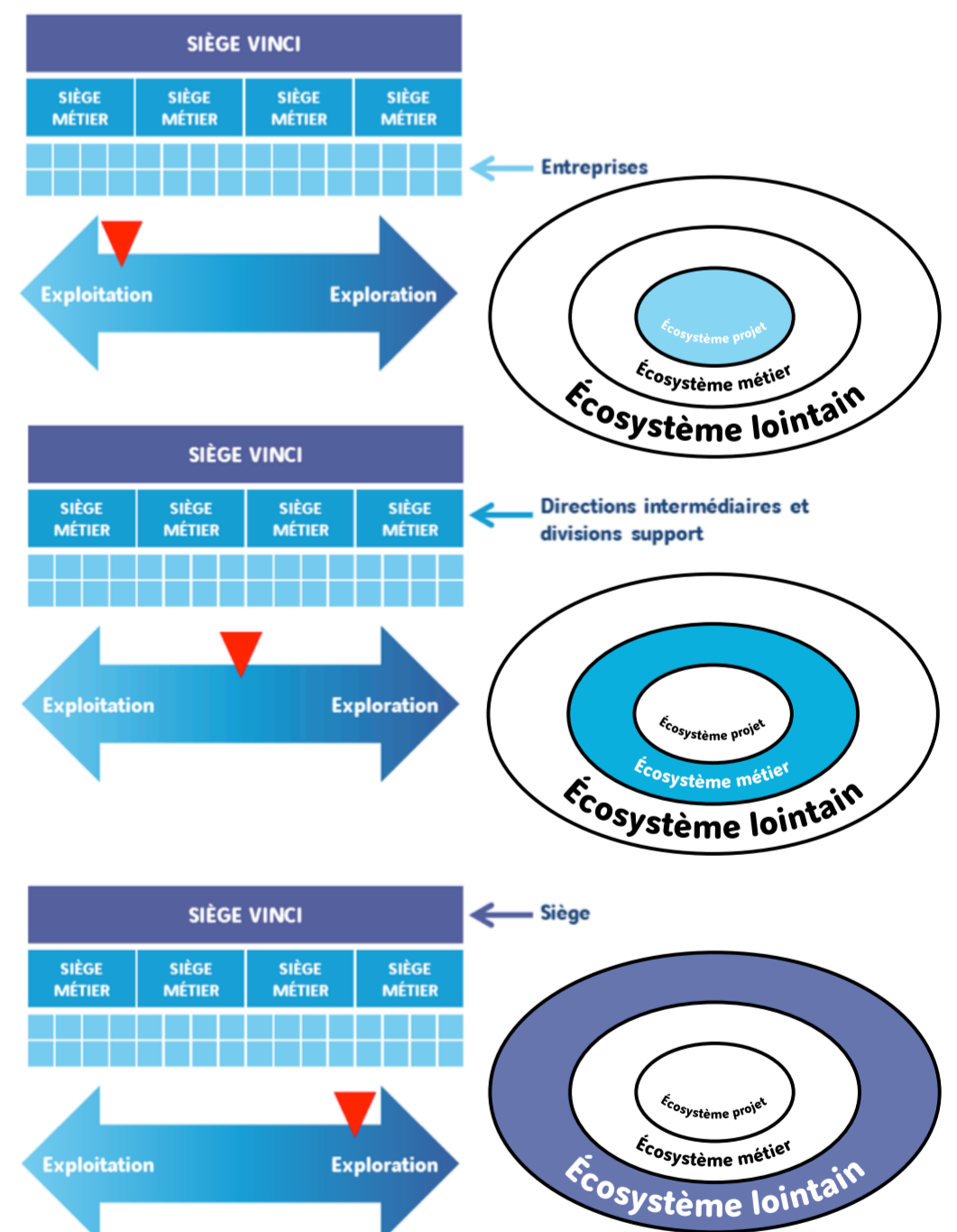
Problématique

Il existe malgré tout des projets d'innovation à l'échelle du Groupe notamment pilotés par la Délégation au Développement Durable du siège. Il s'agit alors de résoudre cette injonction paradoxale :

Comment susciter l'innovation au sein des multiples entreprises d'un Groupe tiré par les projets, depuis son siège, alors que sa stratégie managériale consiste à leur laisser une très grande autonomie et à limiter l'intervention des services centraux ?

Axes d'étude

- > La notion d'ambidextrie nous permet d'analyser la teneur des projets d'innovation présents au sein du Groupe et de distinguer des rôles selon le positionnement hiérarchique des entités d'innovation.
- > Les projets pilotés par la Délégation au Développement Durable sont toujours menés avec des partenaires extérieurs, conduisant à l'étude des interactions avec l'écosystème.
- > Les notions d'intermédiaire d'innovation et d'interface nous permettent d'éclairer les principes de fonctionnement qui régissent la collaboration entre les entreprises du Groupe et les partenaires extérieurs.



Enseignements

Quatre dispositifs pilotés par la Délégation au Développement Durable étayent notre propos : le Comité Recherche Développement Innovation, la Chaire éco-conception, l'Institut Open Innovation et le Démonstrateur Industriel de Ville Durable.

Dans le respect du principe de subsidiarité revendiqué par le Groupe, le siège organise la forme de la collaboration et laisse l'autonomie aux entreprises sur la définition du fond. Grâce à ces dispositifs, la Délégation au Développement Durable mène des activités prospectives et identifie des connaissances nouvelles dans l'écosystème. Par le biais d'interfaces qu'elle met en place, elle apporte aux entreprises de nouvelles opportunités et perspectives de développement.

