

Interview de monsieur Eric Leleu DRH COSEA Groupe Vinci par Caroline Leroy

COSEA est la structure qui a pris en charge la conception/construction de la Ligne Grande Vitesse reliant Tours à Bordeaux. Ce projet a duré 6 ans et a mobilisé jusque 9000 personnes à son plus haut pic d'activité. C'est une structure éphémère car à la fin de la phase de construction, elle disparaît pour laisser place à l'exploitation et à la maintenance de la ligne.

De quelle Innovation s'agit-il ?

La manière dont ce projet a été conduit est la manifestation d'une politique, d'une philosophie, qui a émergé dès le début du projet en 2010 : nous nous sommes dit « *qu'on ne fera pas comme d'habitude* », qu'il était indispensable de trouver des contreparties aux nuisances qu'allaient inévitablement rencontrer, vivre, les habitants situés sur le tracé de cette LGV. Nous nous sommes fixés cette contrainte et cela nous a poussés à trouver de nouvelles idées, à être « *totalelement innovants* » pour rendre notre projet acceptable par les populations locales. Nous nous sommes donné pour objectif de faire le pari de l'intégration territoriale, « *que le territoire profite de tout ce qu'il peut profiter le temps de notre présence* ». Et nous l'avons fait de plusieurs manières, avec différents types d'acteurs.

- Recruter localement : nous avons décidé de recourir à l'intérim seulement après avoir recruté au maximum localement. Pour répondre à la commande des opérationnels « *il nous manquait 2000 personnes dont 1300 à former* ». Cette exigence n'était pas facile à tenir dans un milieu semi rural. Or le pari a été tenu, tout a été fait à partir du territoire, en partenariat avec l'état, le Conseil Régional et Pôle Emploi. COSEA a eu un rôle fédérateur pour que tous les acteurs se focalisent en priorité sur l'intérêt du territoire. Un énorme travail a été réalisé avec Pôle Emploi : plus de 100 réunions d'information collective dans les communes ont été animées conjointement pour expliquer le projet, les métiers et les formations. Sur invitation de Pôle Emploi, tous ceux qui étaient intéressés ont été rencontrés, pas de tests utilisés, les personnes recrutées l'ont été sur leur envie de participer à une histoire, ce qui a permis de constituer un vivier de 1500 personnes sur les 2000 rencontrées.
- Former au plus près des personnes : Au démarrage du chantier, il a fallu lancer les formations, non plus comme d'habitude mais en créant ou en adaptant des plateformes de formation de toutes pièces (foncier, bungalows...) à côté du projet et des domiciles des collaborateurs. En effet, les structures d'insertion (missions locales) avec lesquelles nous étions en relation ont attiré notre attention sur le fait que pour réussir un retour à l'emploi de personnes éloignées de l'emploi depuis longtemps, la proximité domicile, formation et travail était impérative à respecter. Neuf plateformes de terrassement et de génie civil ont ainsi été montées tout au long du chantier, 1300 personnes ont été formées en moyenne 350 heures, sur une durée de 6 à 8 mois.

- Soutenir le développement économique :
 - une autre étape a été franchie quand nous avons fait le choix de donner tout ce qu'on pouvait en travail aux structures d'insertion par l'activité économique (travaux d'entretien, collecte d'ordures ménagères, reboisement...). A cette occasion, nous leur avons appris à répondre en groupement, cela leur a permis de décrocher des marchés plus importants qu'avant.
 - à la fin du chantier, nous avons activement travaillé au redéploiement du personnel en fin de contrat. Nous sommes allés chercher les débouchés ailleurs que chez Vinci, dans le bassin d'emploi. Par exemple, nous avons contacté les prestataires de service pour le monde agricole.

- Nouer des liens entre les collaborateurs du projet et les habitants :
 - nous avons signé une convention avec le rectorat de Poitou Charentes, « *nous avons fait des choses merveilleuses, jamais faites alors* » : des travaux très concrets ont été conduits avec 50 établissements scolaires, 150 professeurs/inspecteurs et 2000 élèves (visites de chantiers, ingénieurs venus à l'école...)
 - nous avons mis en place en 2012 une fondation qui s'appelle « sillon solidaire » (planter pour faire pousser) pour aider des associations locales dans les domaines de l'alphabétisation, de la mobilité (pour le retour à l'emploi), de l'insertion, avec la condition que chaque association aidée, soit parrainée par un collaborateur du projet LGV.
 - la création d'une association sportive sur le projet, avec des équipes inscrites au championnat corpo. Ce qui les a conduits à rencontrer d'autres corporations locales
 - le DRH a pris le parti d'habiter là-bas dès 2010, deux ans avant que les travaux démarrent « *je suis allé à la rencontre des gens* ». Cela a permis de faire tomber les représentations de part et d'autre (privé, public) « *nous connaitre a beaucoup aidé* », bien que cela n'ait pas été facile au début, « *une fois que tout le monde se connait, tout devient facile, on connait les contraintes de l'autre et on peut s'ajuster* ».

Quels en sont les Impacts ?

Ce projet présente plusieurs natures d'impact visibles tout au long du projet, à court et moyen termes, dans et à l'extérieur de l'équipe projet Vinci.

- Ce projet a duré 6 ans, soit moitié moins de temps que pour d'autres chantiers de même ampleur (cf. ligne TGV Est). Ce projet est un PPP (partenariat public/privé) sur 50 ans, terminer plus tôt permet de démarrer l'exploitation de la ligne plus tôt et donc de percevoir les péages liés au passage des TGV également plus tôt, ce qui a un effet direct sur la rentabilité du projet.
- Des moyens énormes ont été mobilisés dès l'obtention des autorisations administratives de l'environnement, pour ouvrir les 300 km de territoire en seulement quelques semaines et ce sans aucune manifestation (cf. l'expérience du

barrage de Sivens). Malgré deux saisons très pluvieuses, avec beaucoup de boue partout, en plus des désagréments liés au chantier, les riverains ne se sont pas plaints « *Les personnes ne regardent plus les nuisances dans leur commune, leur terrain, de la même manière quand votre famille, votre voisinage profite de l'emploi sur la LGV, quand votre entourage s'est remis en selle grâce à ce projet* ».

- La clause sociale de marché public impose 10 % de personnel en réinsertion. Nous n'en avons pas fait un objectif en soi, puis nous avons compté : 70 % des personnes recrutées relevaient de cette clause et 50 % bénéficiaient des minima sociaux, 17 % du volume d'heures travaillées l'ont été par ces personnes en grande difficulté (données fournies par Pôle Emploi) « *Nous avons ramené à l'emploi des gens pour lesquels c'était presque fichu !* ».
- Le redéploiement des personnels en fin de contrat se poursuit avec un bon niveau de réussite, à ce jour : « *Nous en sommes à 75 % de gens toujours en activité* ».
- Cette phase a été exemplaire, il y a beaucoup de fierté chez les personnes du territoire « *tous ceux qui nous visitent à Poitiers sont sidérés par le côté nickel du site, tenu et organisé* ». Ce projet a demandé un très gros investissement de la part des collaborateurs et « *tous les salariés ont le sourire : ils sont heureux, fiers, ils savent ce qu'ils ont à faire* ». Nombreux sont ceux qui se sont installés dans la région.

Quels en ont été les facteurs de motivation ?

Nous avons été portés par l'idée de tendre la main aux territoires, de montrer qu'un grand projet structurant ne peut pas être traité uniquement au niveau technique, que le traiter de manière sociétale est indispensable. Les problèmes de la société ne s'arrêtent pas aux portes du groupe, les problèmes de la société sont aussi dans notre groupe « *comment porter notre pierre à l'édifice pour traiter les problèmes de la société* ».

Ce projet était un terrain de jeu superbe pour porter les valeurs du groupe « *les réussites sont celles que l'on partage* », nous avons su créer les conditions de ce partage avec le territoire, nous demandant à chaque étape comment aller encore plus loin dans ce partage. Ce projet a été émaillé de belles rencontres « *j'ai rencontré des gens formidables que je n'aurais jamais rencontré autrement* », a été riche en apprentissages croisés pour toutes les parties prenantes.

« *Ma fierté c'est l'image du Groupe Vinci, comment nous avons réussi à la restaurer et à montrer qu'un partenariat PP peut devenir un projet sociétal structurant pour le territoire, pas seulement un projet financier ; en faire un exemple et un modèle pour l'avenir* ».

Entretien réalisé le vendredi 29 mai 2015 à Vinci, Rueil Malmaison.