



# Implenia

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ IMPLENIA

RAPPORT DE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE  
2012/2013

Publication  
août 2014







---

«Nos ambitions et notre engagement pour le développement durable se reflètent dans les nouveaux objectifs que nous nous sommes fixés pour la période à venir.»

Anton Affentranger, CEO

Depuis la publication de notre premier Rapport de développement durable, il y a deux ans, le secteur suisse de la construction a bâti quelque 90 000 nouveaux logements, générant un chiffre d'affaires d'environ 120 milliards de francs. Il emploie 330 000 collaborateurs et participe largement à la prospérité de notre pays. Mais l'activité de construction est également responsable de 30% des émissions de gaz à effet de serre de la Suisse et de 40% de sa consommation d'énergie. En outre, environ la moitié du volume total de déchets lui est imputable.

Chez Implenia, nous contribuons de manière déterminante à ces chiffres. Nous avons toujours été conscients des conséquences de notre activité sur l'environnement, la société et l'économie. Au cours des années passées, nous avons donc poursuivi de manière ciblée nos efforts en faveur d'un développement toujours plus durable.

- Ainsi, nous avons continué de développer notre portefeuille de produits et de services durables, tout en le positionnant sur le marché.
- Nous avons par ailleurs réussi à devenir plus attractifs pour nos collaborateurs.
- Diverses mesures nous ont permis de sensibiliser notre organisation à une gestion respectueuse de l'environnement. Parallèlement, durant la période sous revue, nous avons, pour la première fois, systématiquement enregistré notre consommation d'énergie et nos émissions de gaz à effet de serre. Nous sommes donc désormais en mesure d'en rendre compte dans ce Rapport de développement durable.
- Afin de nous conformer à notre position de leader du marché, nous avons élargi notre engagement sociétal en mettant en exergue le thème de la compliance.
- Enfin, notre credo d'excellence financière a généré des résultats remarquables.

---

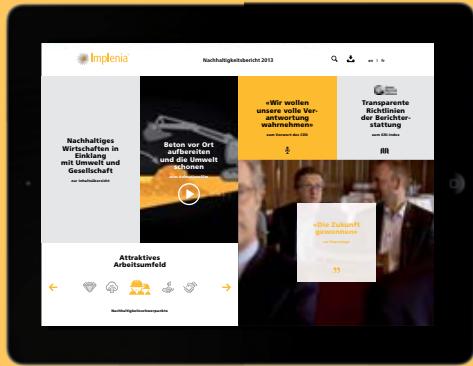
Néanmoins, ces deux années ne nous ont pas permis d'atteindre la totalité de nos objectifs. Nous ne sommes pas satisfaits des résultats obtenus dans l'important domaine de la sécurité au travail, ce qui nous a amenés à prendre un vaste éventail de mesures et à nous fixer des objectifs ambitieux. Par ailleurs, nous considérons que nous pouvons et devons mobiliser davantage encore notre organisation ainsi que toutes nos parties prenantes en faveur de notre stratégie de développement durable.

Nos ambitions et notre engagement dans ce domaine se reflètent dans les nouveaux objectifs que nous nous sommes fixés pour la période à venir. A cet égard, nous avons attaché une grande importance au suivi de mesures et à la faisabilité.

Nous entendons également continuer d'assumer pleinement notre responsabilité et d'œuvrer en permanence à l'ancrage de notre action dans le développement durable. Seule cette approche nous permettra d'être aptes à affronter l'avenir – en tant qu'entreprise mais aussi en tant que société et en tant que personnes.



Anton Affentranger  
CEO



## UN DÉVELOPPEMENT DURABLE SANS COMPROMIS

Implenia publie le rapport de développement durable 2012/2013 exclusivement en ligne – optimisé pour des terminaux tels que ordinateurs portables, tablettes ou smartphones et enrichi par divers éléments multimédias.

Cliquez pour consulter le rapport:  
[sustainability.implenia.com](http://sustainability.implenia.com)





## L'entreprise

		12
1.1	<b>Implenia en bref</b>	13
1.2	<b>Aborder l'avenir avec une vision claire</b>	15
1.3	<b>Un fondement de valeurs partagées</b>	15
1.4	<b>Le Conseil d'administration</b>	17
1.5	<b>Le Comité de développement durable</b>	18
1.6	<b>La stratégie de développement durable</b>	19



## Produits et services durables

		22
2.1	<b>Utiliser l'effet de levier</b>	23
2.2	<b>Engagement en faveur du climat</b>	24
2.3	<b>Evaluation globale de nos projets de construction</b>	25
2.4	<b>Projets de construction durables</b>	27
2.5	<b>Standard Construction durable Suisse</b>	
2.6	<b>Densification grâce à la modernisation</b>	34
2.7	<b>Les fournisseurs comme partenaires</b>	35
2.8	<b>Prendre au sérieux les réactions des clients</b>	38
2.9	<b>Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013, Objectifs et activités 2014/2015</b>	41
	<b>Reportage «Construire en bois, un matériau renouvelable»</b>	45



## Environnement de travail attractif

		56
3.1	<b>Structure du personnel</b>	57
	<b>Favoriser la compétence et l'autonomie</b>	59
3.3	<b>Rémunération</b>	61
	<b>Formation professionnelle et continue</b>	62
3.5	<b>Sécurité et santé</b>	64
	<b>Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013, Objectifs et activités 2014/2015</b>	71
	<b>Reportage «Champions du futur»</b>	73



## Gestion respectueuse de l'environnement

		82
4.1	<b>Ménager les ressources</b>	83
	<b>Performances environnementales transparentes</b>	83
4.3	<b>Collecte systématique des données</b>	95
4.4	<b>Sensibiliser les collaborateurs</b>	97
	<b>Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013, Objectifs et activités 2014/2015</b>	99
	<b>Reportage «Du béton directement tiré de notre excavation»</b>	101

## SOMMAIRE

---



### Engagement dans la société et compliance

	112
<b>5.1 Le Code de conduite constitue la base</b>	113
<b>5.2 Pour la libre concurrence et contre la corruption</b>	113
<b>5.3 La responsabilité solidaire prise au sérieux</b>	114
<b>5.4 Sponsoring</b>	115
<b>5.5 A l'écoute de ses parties prenantes</b>	116
<b>Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013, Objectifs et activités 2014/2015</b>	121
<b>Reportage «C'est une expérience que chacun devrait faire un jour»</b>	123



### Annexe

	156
<b>7.1 Informations sur le Rapport de développement durable fondé sur le cadre GRI</b>	156
<b>7.2 Référentiel comptable et de reporting pour les émissions de gaz à effet de serre</b>	157
<b>7.3 Organisations soutenues</b>	159
<b>7.4 Index GRI</b>	161
<b>7.5 Contact/Impressum</b>	166



### Excellence financière

	134
<b>6.1 Crée des valeurs à long terme</b>	135
<b>6.2 Evolution positive des activités</b>	137
<b>6.3 Adaptation des structures</b>	140
<b>6.4 Optimisation des processus et consolidation de SAP en tant qu'instrument de travail central</b>	141
<b>6.5 Excellence financière dans la formation professionnelle et continue interne</b>	142
<b>Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013, Objectifs et activités 2014/2015</b>	143
<b>Reportage «Maîtriser l'imprévisible»</b>	145



Le bois est presque un incontournable dans la construction durable. Le projet à Mellingen met en évidence les raisons pour lesquelles ce matériau de construction naturel a le vent en poupe.

**Reportage «Construire en bois, un matériau renouvelable» voir page 45**



Qui n'hésite pas à s'exprimer dans une langue internationale gagne l'avenir. Le programme de développement des cadres d'Implenia révèle comment l'idée d'être «one company» se déploie.

**Reportage «Champions du futur» voir page 73**



Pour construire, il faut d'abord creuser un trou. Ce faisant, on peut faire preuve d'intelligence et utiliser les déblais à des fins utiles et durables, comme le fait Implenia à Winterthur.

**Reportage «Du béton directement tiré de notre excavation» voir page 101**



Qui s'ouvre à des horizons nouveaux peut gagner des cœurs. Les collaborateurs d'Implenia ont changé de poste pendant une journée afin de travailler dans un atelier pour handicapés.

**Reportage «C'est une expérience que chacun devrait faire un jour» voir page 123**



Dans le cadre d'un projet de grande envergure, rien ne doit être laissé au hasard. Un chantier aux portes de Bâle permet de découvrir comment Implenia a recours à une gestion moderne des risques pour maîtriser l'imprévisible.

**Reportage «Maîtriser le hasard» voir page 145**



---

1	<b>L'entreprise</b>	
1.1	<b>Implenia en bref</b>	13
1.2	<b>Aborder l'avenir avec une vision claire</b>	15
1.3	<b>Un fondement de valeurs partagées</b>	15
1.4	<b>Le Conseil d'administration</b>	17
1.5	<b>Le Comité de développement durable</b>	18
1.6	<b>La stratégie de développement durable</b>	19



# L'entreprise

Implenia est le leader de la construction et des services de construction en Suisse. Grâce à son modèle d'activité intégré ainsi qu'à son vaste portefeuille de produits et services, Implenia est en mesure d'accompagner un ouvrage sur l'ensemble de son cycle de vie, de manière à la fois économique, intégrée et proche de ses clients. Dans ce contexte, elle vise un équilibre durable entre réussite économique, d'une part, et responsabilité sociale et économique, d'autre part.

1.1

## Implenia en bref

Implenia est le leader de la construction et des services de construction en Suisse. Grâce à son modèle d'activité intégré ainsi qu'à son vaste portefeuille de produits et services, Implenia est en mesure d'accompagner un ouvrage sur l'ensemble de son cycle de vie, de manière à la fois économique, intégrée et proche de ses clients. Dans ce contexte, elle vise un équilibre durable entre réussite économique, d'une part, et responsabilité sociale et économique, d'autre part.

Née en 2006 de la fusion de Zschokke et de Batigroup, Implenia est héritière de près de 150 ans de tradition dans la construction. Son expérience, son savoir-faire, sa taille et sa solidité financière permettent à l'entreprise d'offrir ses prestations non seulement en Suisse, mais aussi – dans certains champs d'expertise – sur les marchés internationaux. Pour des projets complexes dans les domaines de l'immobilier et des infrastructures, le Groupe met en œuvre l'ensemble de ses compétences et capacités. Soutenue par le Technical Support et les fonctions centrales du Groupe, rassemblées au sein du Corporate Center, Implenia réunit dans une même entreprise le savoir-faire des Divisions opérationnelles suivantes:

- Implenia Modernisation & Development fonctionne comme un guichet unique regroupant toutes les compétences du Groupe dans les domaines de la modernisation et du développement de projets. La Division intègre désormais aussi la Construction en bois et l'Engineering. Au sein du pôle Development, Implenia met en œuvre l'ensemble de son savoir-faire, de l'idée initiale à l'ouvrage achevé.
- Dans le domaine des bâtiments complexes, Implenia Buildings offre à ses clients internationaux des services intégrés couvrant la planification, la coordination et la réalisation.
- Implenia Tunnelling & Civil Engineering concentre la compétence et l'expérience du Groupe dans les domaines des travaux souterrains, de la construction de ponts et de centrales, des travaux spéciaux de génie civil et de l'assainissement d'infrastructures.
- Références en matière de construction routière, de génie civil et de bâtiment au niveau régional, Implenia Bau Deutschschweiz et Implenia Construction Suisse Romande représentent Implenia sur le marché auprès de la clientèle locale.
- Implenia Norge offre des prestations dans le domaine des infrastructures complexes en Norvège et sur d'autres marchés scandinaves.

Dans les domaines bâtiment, ouvrages d'art, construction routière et génie civil, Implenia est leader du marché en Suisse. Implenia, dont le siège se trouve à Dietlikon près de Zurich, dispose d'une centaine de succursales en Suisse ainsi que de représentations opérationnelles en Allemagne, en Côte d'Ivoire, en Italie, au Mali, en Norvège, en Autriche et en Suède. Le Groupe, qui emploie actuellement plus de 6900 personnes, a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires d'environ 3,1 milliards de francs. Implenia est cotée à la SIX Swiss Exchange (IMPN, CH0023868554).

## Group Executive Board d'Implenia

Dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe Implenia mise en place début février 2013, l'ancienne Direction générale a été remplacée par le Group Executive Board comme organe suprême de direction. Le Group Executive Board se compose du CEO, du CFO/responsable du Corporate Center et des responsables opérationnels (cf. également à la page 16).



Anton Affentranger  
CEO



Beat Fellmann  
CFO/Corporate Center



Christof Gämperle  
Bau Deutschschweiz



Arturo Henniger<sup>2</sup>  
Tunnelling & Civil Engineering



André Métral  
Construction Suisse Romande



Petter Vistnes  
Norge



Stephan Wüstemann<sup>1</sup>  
Buildings



René Zahnd<sup>1</sup>  
Modernisation & Development

<sup>1</sup> Au 1er février 2014, René Zahnd, ancien responsable de la Division Buildings, a pris la direction de la Division Modernisation & Development. L'ancien directeur de l'unité, Reimer Siegert, a quitté le Group Executive Board au 31 janvier 2014. Depuis le 1<sup>er</sup> février 2014, la Division Buildings est placée sous la direction de Stephan Wüstemann, jusque-là directeur adjoint de l'unité, qui siège également au Group Executive Board d'Implenia.

<sup>2</sup> Arturo Henniger est décédé le 06.08.2014 des suites d'une maladie. La direction de la Division a été assumée à titre intérimaire par René Kotacka, jusqu'ici responsable Akquisition Tunnelling & Civil Engineering.

1.2

## Aborder l'avenir avec une vision claire

Implenia dispose d'une vision résumant ses ambitions en tant que leader suisse de la construction et des services de construction, opérant à l'échelle internationale dans une logique de développement durable:

---

**Nous développons et construisons la Suisse de demain.**

---

**Nous nous profilons en tant qu'experts internationaux reconnus dans le domaine des projets d'infrastructure les plus ambitieux.**

---

**Le développement durable est notre passion.**

---

**Nous sommes le partenaire privilégié de nos clients et de nos collaborateurs.**

1.3

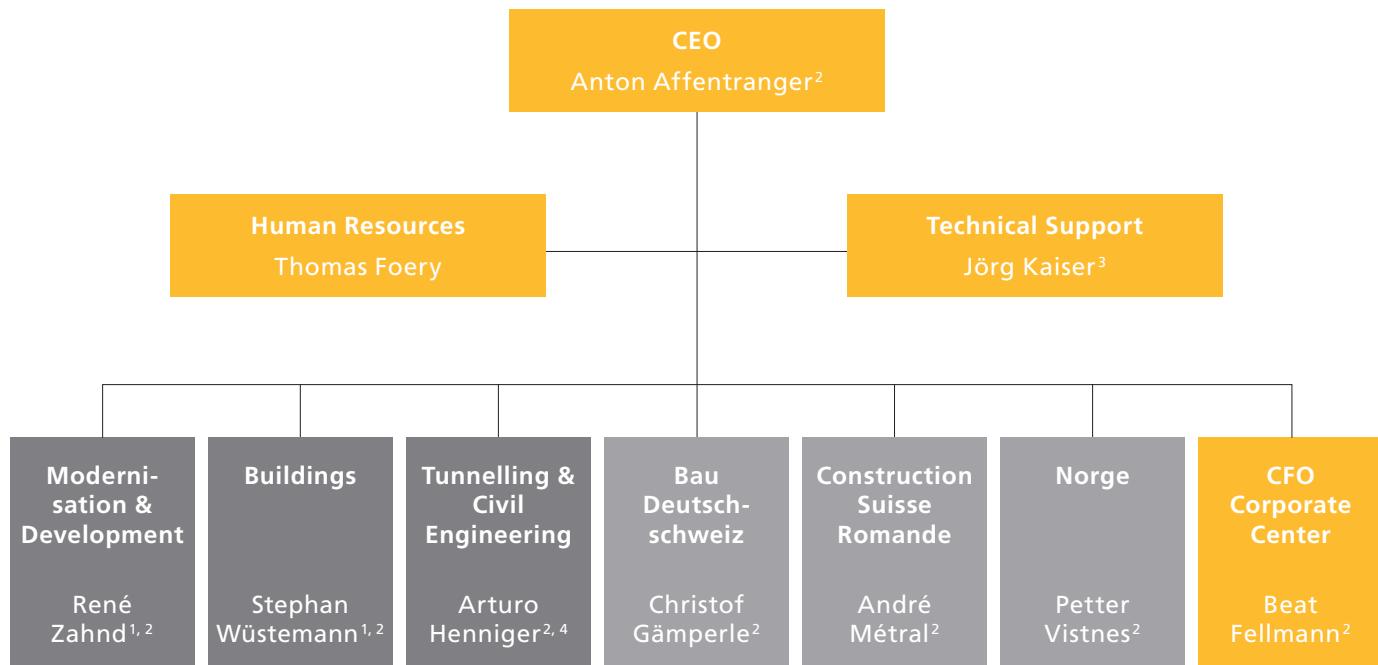
## Un fondement de valeurs partagées

Cette vision ne peut se réaliser que si tous les collaborateurs unissent leurs forces, ce qui exige que leur pensée et leur action reposent sur un socle commun de valeurs. Implenia a formulé des principes qui constituent le fondement de sa culture d'entreprise et qui sont activement et systématiquement appliqués à travers l'ensemble du Groupe. Ce sont ces valeurs communes qui font la force d'Implenia.

---

**Nous sommes fiables.** Implenia tient ses promesses, ce qui en fait un partenaire sur lequel on peut compter. **Nous encourageons et exigeons le développement durable.** Implenia agit en assumant sa responsabilité envers l'environnement, envers la société et envers elle-même. **Nous sommes intègres.** Implenia se comporte correctement en respectant les lois, ses directives internes et les normes éthiques. **Nous sommes conscients des chances et des risques.** Implenia agit avec esprit d'entreprise, ce qui signifie qu'elle saisit les chances et minimise les risques. **Nous sommes transparents.** Implenia est honnête et n'a rien à cacher. Ses décisions sont compréhensibles pour ses parties prenantes. **Nous exigeons de nous-mêmes l'excellence opérationnelle et financière.** Implenia vise une performance opérationnelle et financière du plus haut niveau. **Notre action est orientée vers les solutions et les clients.** Implenia privilégie les besoins de ces derniers et la valeur ajoutée qu'elle leur apporte. **Nous sommes innovants.** Implenia améliore constamment son offre, réagit vite et ne cesse de se développer.

## Organisation du Groupe Implenia<sup>1</sup>



- Activité de Secteur
- Activité de Région
- Fonctions de Groupe

1 Au 1<sup>er</sup> février 2014, René Zahnd, ancien responsable de la Division Buildings, a pris la direction de la Division Modernisation & Development. L'ancien directeur de l'unité, Reimer Siegert, a quitté le Group Executive Board au 31 janvier 2014. Depuis le 1<sup>er</sup> février 2014, la Division Buildings est placée sous la direction de Stephan Wüstemann, jusque-là responsable adjoint de l'unité, qui siège également au Group Executive Board d'Implenia.

2 Membre des Group Executive Board (GEBO)

3 Depuis le 1<sup>er</sup> août 2014

4 Arturo Henniger est décédé le 06.08.2014 des suites d'une maladie. La direction de la Division a été assumée à titre intérimaire par René Kotacka, jusqu'ici responsable Akquisition Tunnelling & Civil Engineering.

## Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration d'Implenia SA a été modifié au cours de la période sous revue. Toni Wicki et Philippe Zoelly ne se sont pas représentés lors de l'Assemblée générale du 4 avril 2012. L'année suivante, les membres sortants du Conseil d'administration Moritz Leuenberger et Theophil Schlatter ont décidé de ne pas se présenter à la réélection. L'Assemblée générale ordinaire du 27 mars 2013 a élu comme nouveaux membres du Conseil d'administration Hubert Achermann, Chantal Balet Emery, Calvin Grieder et Sarah Springman. En comptant son Président Markus Dennler, son Vice-président Hans-Beat Gürtler et Patrick Hünerwadel, le Conseil d'administration se compose donc de sept membres.

Aucun membre du Conseil d'administration n'exerce de fonctions de direction opérationnelle pour Implenia SA ou une société de son Groupe. De même, aucun membre du Conseil d'administration n'a fait partie de la Direction générale/du Group Executive Board d'Implenia SA ou de l'une des sociétés du Groupe au cours des trois derniers exercices précédent la période sous revue. Aucun membre du Conseil d'administration n'entretient de relations d'affaires étroites avec le Groupe Implenia.

Membres du Conseil d'administration	Première élection	Réélection	Echéance du mandat
Markus Dennler	20.12.2005	25.03.2014 <sup>1</sup>	AGM 2015
Hans-Beat Gürtler	14.04.2010	25.03.2014 <sup>1</sup>	AGM 2015
Hubert Achermann	27.03.2013	25.03.2014 <sup>1</sup>	AGM 2015
Chantal Balet Emery	27.03.2013	25.03.2014 <sup>1</sup>	AGM 2015
Calvin Grieder	27.03.2013	25.03.2014 <sup>1</sup>	AGM 2015
Patrick Hünerwadel	20.12.2005	25.03.2014 <sup>1</sup>	AGM 2015
Sarah Springman <sup>2</sup>	27.03.2013	25.03.2014 <sup>1</sup>	AGM 2015

<sup>1</sup> Réélection annuelle conformément à l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014

<sup>2</sup> Démissionnera au 31 décembre 2014 du Conseil d'administration après sa nomination en tant que nouvelle rectrice de l'ETH



## **Le Comité de développement durable**

Composé d'au moins deux membres du Conseil d'administration, le Comité de développement durable soutient le Conseil d'administration et le Group Executive Board dans la définition de la stratégie de développement durable.

Actuellement, le Comité de développement durable du Conseil d'administration se compose de:

- Sarah Springman (administratrice, présidente du comité)
- Chantal Balet Emery (administratrice)
- Patrick Hünerwadel (administrateur)

Le Comité de développement durable opérationnel se compose actuellement de:

- Anton Affentranger (CEO)
- Jörg Kaiser (responsable Technical Support)
- Markus Koschenz (responsable Engineering)
- Andreas Pfeiffer (responsable Développement durable)

## La stratégie de développement durable

### L'importance du secteur de la construction

Le secteur de la construction exerce une influence déterminante sur le développement durable de notre pays, car l'effet de son activité se répercute non seulement sur la création de valeur économique mais aussi sur la société et l'environnement.



#### ENVIRONNEMENT

**30%**  
des émissions de gaz à effet de serre  
**40%**  
de la consommation nationale  
d'énergie  
**50%**  
des déchets produits



#### SOCIÉTÉ

**1 700 000**  
bâtiments comptant  
**3 600 000**  
logements  
**70 000 km**  
de routes  
**5 000 km**  
de voies ferrées  
**54 000**  
Nombre d'accidents  
du travail par an



#### ÉCONOMIE

**62 milliards**  
**de francs**  
de dépenses de construction  
par an, dont un tiers  
d'investissements publics  
**330 000**  
emplois

### Potentiel dans tous les domaines

Ces trois domaines recèlent de grands défis représentant un potentiel très divers pour le secteur de la construction et pour Implenia. Implenia entend exploiter ce potentiel et apporter une contribution active à l'élaboration de solutions.



#### ENVIRONNEMENT

changement climatique  
pénurie d'énergie et de ressources  
perte de biodiversité  
pollution de l'environnement



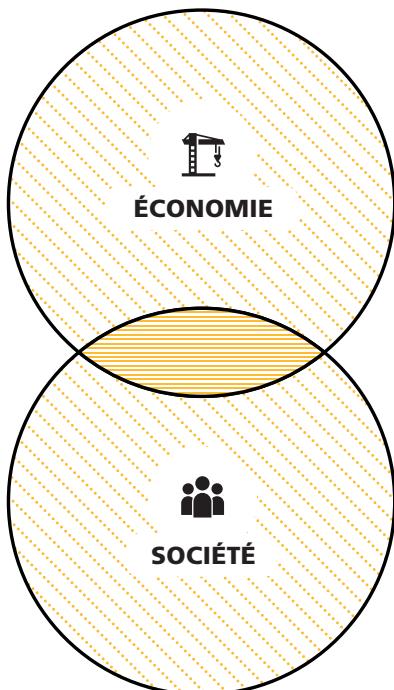
#### SOCIÉTÉ

santé et sécurité  
croissance de la population  
changements démographiques  
société mobile  
urbanisation  
égalité des chances



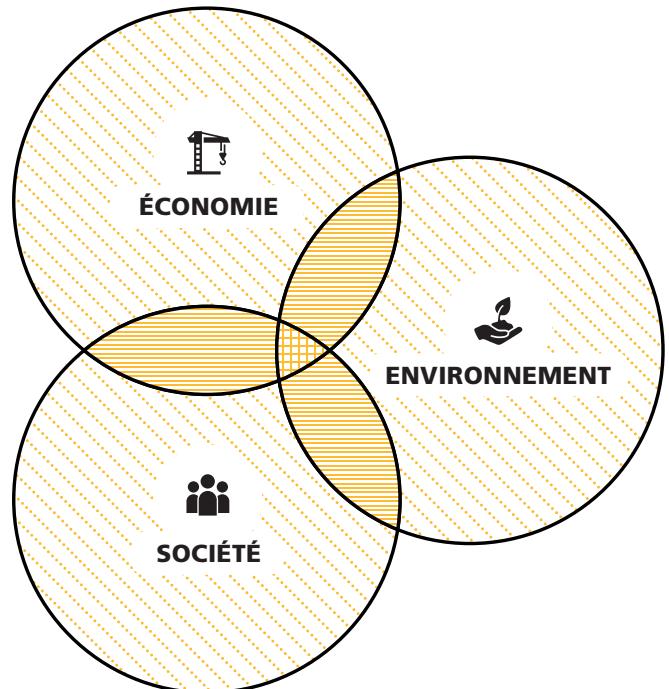
#### ÉCONOMIE

investisseurs/actionnaires  
durables  
pression de la concurrence  
pénurie de main-d'œuvre  
spécialisée  
mondialisation



d'une solution  
partielle ...

... à des solutions  
globales durables



### Recherche de solutions équilibrées

Pour Implenia, le développement durable consiste à concilier performance économique, responsabilité sociale et environnement intact.

Nous n'avons pas besoin de solutions partielles mais de solutions globales interdisciplinaires.

Pour élaborer de telles solutions, Implenia entend exploiter tout le savoir-faire du Groupe. Car le développement durable est synonyme d'aptitude à affronter l'avenir.

Nous jouons cette carte surtout dans notre secteur d'activité principal, la construction durable, car les répercussions et notre influence y sont les plus fortes.



Le bois est presque un incontournable dans la construction durable. Le projet à Mellingen met en évidence les raisons pour lesquelles ce matériau de construction naturel a le vent en poupe.

Reportage «Construire en bois, un matériau renouvelable» voir page 45

<b>2</b>	<b>Produits et services durables</b>	
2.1	<b>Utiliser l'effet de levier</b>	23
2.2	<b>Engagement en faveur du climat</b>	24
2.3	<b>Evaluation globale de nos projets de construction</b>	25
2.4	<b>Projets de construction durables</b>	27
2.4.1	schorenstadt, Bâle	27
2.4.2	roy, Winterthur	28
2.4.3	Bibliothèque de la ZHAW, Winterthur	28
2.4.4	Matériaux recyclés pour les travaux de génie civil à la Cliae-aux-Moines	29
2.4.5	Protection du climat dans le tunnel de base du Saint-Gothard	29
2.4.6	Contribution à la renaturation de la plaine de la Linth	30
2.4.7	Tetrag soutient l'exploitation durable des bâtiments	32
2.5	<b>Standard Construction durable Suisse</b>	
2.6	<b>Densification grâce à la modernisation</b>	34
2.7	<b>Les fournisseurs comme partenaires</b>	35
2.8	<b>Prendre au sérieux les réactions des clients</b>	38
2.9	<b>Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013, Objectifs et activités 2014/2015</b>	41



## Produits et services durables

Le secteur de la construction a un énorme impact sur l'environnement. Implenia souhaite utiliser cet effet de levier et fait rigoureusement appel, pour ses projets élaborés en interne notamment, à des approches durables. En outre, l'entreprise implique également ses fournisseurs dans la recherche de solutions et s'engage activement en faveur de standards de construction durables.

2.1

## **Utiliser l'effet de levier**

La Suisse compte environ 1,7 million de bâtiments ainsi que 70 000 kilomètres de routes et 5000 kilomètres de voies ferrées. On a calculé que la construction et l'exploitation de tous ces ouvrages sont responsables, globalement, de 30% des émissions de gaz à effet de serre et de 40% de la consommation d'énergie de notre pays. Les 330 000 personnes employées sur et autour des chantiers de notre pays génèrent un chiffre d'affaires d'environ 62 milliards de francs par an. Ces chiffres illustrent l'énorme influence du secteur de la construction sur l'économie, la société et l'environnement.

Afin de contribuer à assurer l'avenir de notre pays, Implenia a la volonté de mettre en œuvre le développement durable à travers ses produits et services – donc dans son cœur de métier. Les produits et services durables répondent à des préoccupations sociales et sociétales, assurent une création de valeur financière à long terme et ménagent les ressources naturelles. Il est évident que ces aspirations génèrent des conflits d'objectifs, mais l'entreprise en accepte le défi.

Selon la position des produits et services au sein de la chaîne de création de valeur, Implenia dispose d'un levier d'action d'intensité variable. Par exemple, quand la décision de fond sur le choix de matériaux écologiques et la consommation d'énergie d'exploitation peut être prise au stade de la planification d'un projet, l'accent est mis sur l'exécution responsable lors de la réalisation. Le suivi des thèmes relatifs au développement durable est préparé par le Comité interne de développement durable et assuré à intervalles réguliers dans le cadre des séances du Group Executive Board.



2.2

## Engagement en faveur du climat

Les conséquences du changement climatique et les mesures visant à l'endiguer sont d'une grande importance pour Implenia, compte tenu de son large éventail d'activités réparties sur l'ensemble du processus de construction. L'entreprise de construction est en mesure de contribuer par son activité à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

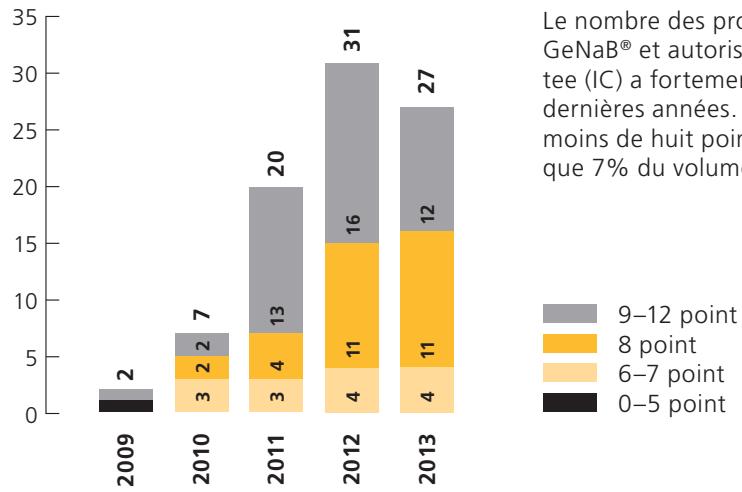
En prenant délibérément la décision de mettre en œuvre concrètement, dans ses propres développements de projets, des techniques de construction exigeant moins d'énergie grise, Implenia apporte sa contribution à la diminution des émissions de gaz à effet de serre générées en amont et en aval. Implenia réduit en outre la consommation directe d'énergies fossiles sur ses chantiers, dans ses ateliers et dans ses installations de production (cf. chapitre 4).

### La Société à 2000 watts

Implenia entend contribuer à la réalisation de la Société à 2000 watts. La Société à 2000 watts est une vision reprise par un grand nombre de cantons, de communes et de villes, mais aussi d'investisseurs immobiliers. Cette vision montre que nous pouvons conserver notre niveau de vie élevé tout en réduisant fortement la consommation d'énergie. Pour les projets de construction, il en résulte que l'équation doit prendre en compte non seulement un mode de construction visant à optimiser l'énergie, mais aussi la mobilité – et donc le choix du site.

### Projets autorisés

par l'Investment Committee



Le nombre des projets évalués au moyen de GeNaB® et autorisés par l'Investment Committee (IC) a fortement augmenté au cours des dernières années. Les quatre projets atteignant moins de huit points ne représentaient en 2013 que 7% du volume d'investissement.

2.3

### Evaluation globale de nos projets de construction

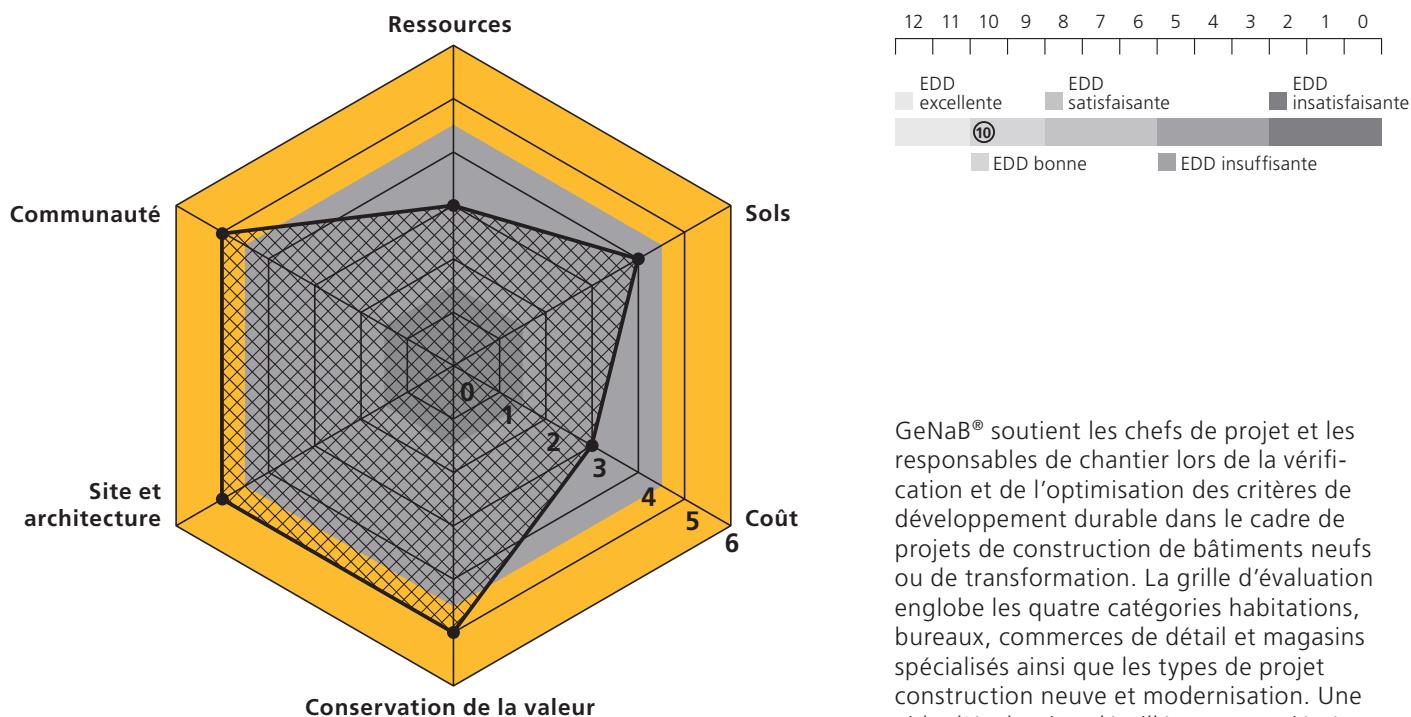
Afin de mettre en œuvre les principes de la construction durable, il convient de transposer un concept abstrait en critères concrets tant qualitatifs que quantitatifs. Implenia y parvient, par exemple, en utilisant un outil développé en interne en vue de l'évaluation globale d'un projet de construction durable, le système GeNaB® (cf. encadré). GeNaB® est appliqué à tous les développements de projets propres à Implenia. Pour être autorisés par l'Investment Committee, ces derniers doivent atteindre un certain seuil.



## GeNaB®: Evaluation globale de la construction durable

(Vue d'ensemble des critères individuels)

(Echelle de 12 niveaux)



GeNaB® soutient les chefs de projet et les responsables de chantier lors de la vérification et de l'optimisation des critères de développement durable dans le cadre de projets de construction de bâtiments neufs ou de transformation. La grille d'évaluation englobe les quatre catégories habitations, bureaux, commerces de détail et magasins spécialisés ainsi que les types de projet construction neuve et modernisation. Une aide d'évaluation détaillée est associée à chaque critère. L'évaluation est basée sur des critères individuels ainsi que sur une échelle à 12 niveaux. GeNaB® permet de planifier un bien immobilier selon des principes durables, dès le début et de manière globale.

### GeNaB®

Implenia a développé en 2008 son propre outil d'évaluation de projets de construction: l'évaluation globale d'une construction durable, GeNaB® (Gesamtbewertung Nachhaltiges Bauen). Depuis mi-2012, l'outil est hébergé sur une plate-forme web conviviale. GeNaB® soutient les responsables de chantier lors de la planification, de la vérification et de l'optimisation des critères de développement durable dans le cadre de projets de construction de bâtiments neufs ou de transformation. La grille d'évaluation comporte quatre catégories – habitations, bureaux, commerces de détail et magasins spécialisés – ainsi que deux types de projets – construction neuve et modernisation. Le degré de réalisation des différents critères est évalué au moyen d'un «système de feux tricolores». GeNaB® permet de planifier un bien immobilier selon des principes durables, dès le début et de manière vérifiable et globale.

2.4

## Projets de construction durables

Dans un grand nombre de ses projets, Implenia applique des démarches durables. Sa marge de manœuvre est particulièrement grande pour ses propres développements, c'est-à-dire les projets qu'elle conçoit, planifie et réalise dans leur intégralité. L'entreprise exerce alors une influence directe sur des facteurs importants – notamment le site, l'architecture et le concept de construction et d'énergie – qui ont un impact déterminant sur le caractère durable des ouvrages. Ces projets font l'objet d'un suivi permanent réalisé à l'aide de GeNaB® par le chef de projet concerné ainsi que d'une vérification indépendante par les spécialistes en développement durable du Technical Support.

### Projets de construction 2012/13 réalisés et certifiés selon Minergie

	Nombre de grands projets
Minergie	26
Minergie-P	3
Mention Eco	6

2.4.1

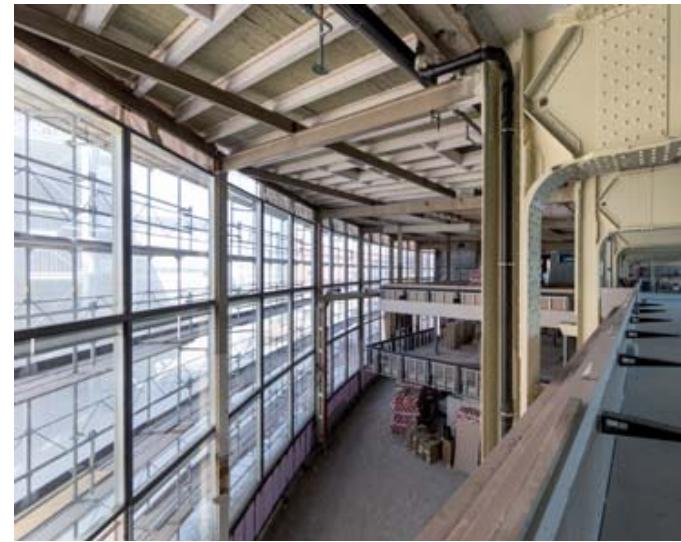
### **schorenstadt, Bâle**

A maints égards, la cité schorenstadt de Bâle est un projet révolutionnaire. Ce complexe résidentiel conçu par Implenia comprend 43 maisons de ville et 22 appartements en copropriété dans deux immeubles. Premier projet de construction de logements conforme aux critères de la Société à 2000 watts dans le canton de Bâle-Ville, il répond aux exigences de la voie SIA vers l'efficacité énergétique et de la norme Minergie-P-Eco. Par ailleurs, la cité schorenstadt constitue un projet pilote pour le nouveau standard Construction durable Suisse (SNBS). Le projet a obtenu le Real Estate Award 2012 dans la catégorie Développement de projet.

Afin de minimiser la consommation d'énergie grise, la cité schorenstadt est construite majoritairement en bois. Une installation photovoltaïque sur les toits est la propriété de tous les résidents. Les recettes de la vente d'électricité alimentent un fonds affecté à la distribution de bons de mobilité aux résidents, destinés à l'utilisation des transports publics. Tous les résidents sont tenus de s'approvisionner en courant écologique certifié. Un contrat de livraison a déjà été conclu pour les dix premières années. Intimement liées à la Société à 2000 watts, les approches de ce type sont nouvelles pour toutes les parties concernées.



roy, Winterthur



Bibliothèque de la ZHAW, Winterthur

2.4.2

### **roy, Winterthur**

Sur l'ancien site Sulzer, à Oberwinterthur, Implenia construit depuis 2013 le projet «roy» composé de surfaces à usage d'habitation et commercial. Ce complexe fait appel à un mode de construction mixte avec des façades en bois. Les investisseurs sont deux fonds immobiliers de Credit Suisse SA. En construisant cet ouvrage dont l'achèvement est programmé pour 2016, Implenia réalise non seulement un projet à 2000 watts, mais vise aussi le label greenproperty Or.

Bâtiment de six étages agencé autour d'un patio intérieur planté de verdure, roy offrira 229 appartements de 2,5 à 5,5 pièces. Le rez-de-chaussée donnant sur rue pourra également accueillir des magasins. Les projets réalisés dans le cadre de la Société à 2000 watts sont centrés sur la mobilité écologique de leurs utilisateurs, qui se déplacent donc à pied, à vélo ou en transports publics. La bonne desserte par le train et le bus garantit l'accès aux transports publics, ce qui est une condition importante dans ce contexte. Seules 204 places de parking sont prévues, soit moins d'une par appartement. De plus, le concept de mobilité prévoit un emplacement pour voitures Mobility ainsi qu'un point de prêt de bicyclettes.

2.4.3

### **Bibliothèque de la ZHAW, Winterthur**

Il y a quelques années déjà qu'Implenia a racheté une partie de l'ancien site industriel de Sulzer au centre de Winterthur. Implenia y a transformé la halle industrielle classée monument historique, connue sous le nom de City Halle, d'après les plans du cabinet d'architecture P&B Architekten AG de Winterthur. Les travaux ont concerné l'assainissement de la façade en bardage contenant de l'amiante et du sol pollué, l'isolation de l'enveloppe du bâtiment selon la norme Minergie et le raccordement au réseau de chauffage à distance. Le hall industriel s'est ainsi mué en nouvelle bibliothèque de la Haute école de sciences appliquées de Zurich (ZHAW). Un objet en friche a donc retrouvé une affectation permettant de le mettre à la disposition du public et de réaliser une densification vers l'intérieur. Au cours des prochaines années, la Haute école envisage de développer son nouveau siège principal sur le site Sulzer.

2.4.4

**Matériaux recyclés pour les travaux de génie civil à la Cliae-aux-Moines**

La Gravière de la Cliae-aux-Moines est pionnière en recyclage de matériaux de construction. Depuis 1984, la société vaudoise est le plus grand distributeur de matériaux recyclés en Suisse romande. Une halle de production accueillant la technique de recyclage la plus avancée de Suisse a été mise en service durant l'été 2013. La nouvelle installation valorise chaque année environ 100 000 mètres cubes de matériaux de démolition de toute nature: béton, tuiles, briques, asphalte et matériaux mixtes. Elle est en mesure de produire l'ensemble des granularités et qualités demandées par le marché.

L'installation de recyclage la plus moderne de Suisse dispose de deux niveaux de traitement inédits: un séparateur à air et un séparateur de couleurs. Le séparateur à air sert à éliminer les corps étrangers comme le bois et le plastique. Quant au séparateur de couleurs, il permet de séparer les éléments lourds tels que les tuiles et les briques de l'asphalte et du béton. Grâce à ces deux niveaux de tri, il est possible d'assurer la qualité parfaite des matériaux de construction recyclés. Au total, la ligne de traitement mesure plus de cent mètres. Une partie du courant consommé par l'installation – de 12 à 15% – est fournie par les panneaux photovoltaïques appartenant à la société et générant plus de 50 000 kilowatt-heures d'électricité par an.

En tant qu'actionnaire principal, Implenia soutient les efforts de recyclage de la Gravière de la Cliae-aux-Moines et favorise de son côté la mise en œuvre de béton de recyclage et d'autres matériaux de construction recyclés dans le cadre de ses propres projets de bâtiment ou d'infrastructure. Les recyclats sont appelés à se développer fortement au cours des prochaines années – notamment grâce à la nouvelle norme SIA 112/2, à l'élaboration de laquelle Implenia a participé par ses connaissances pratiques. La nouvelle installation constitue donc un élément important de la chaîne de développement durable au sein du Groupe Implenia.

2.4.5

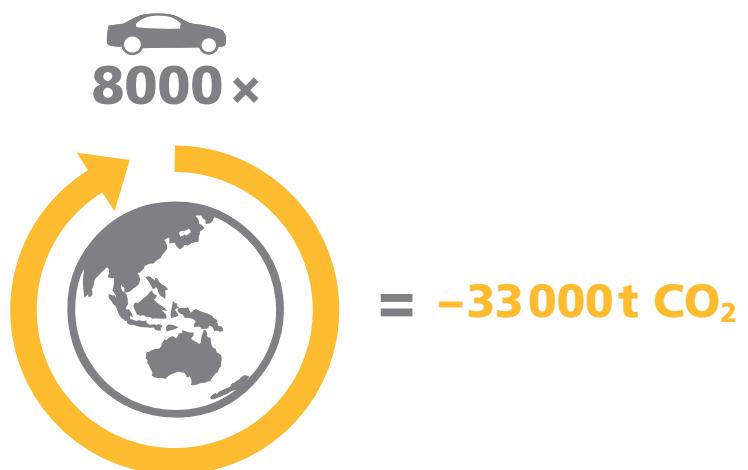
**Protection du climat dans le tunnel de base du Saint-Gothard**

Long de 57 kilomètres, le tunnel de base du Saint-Gothard entre Erstfeld et Bodio peut être qualifié d'ouvrage du siècle. A partir de fin 2016, le plus long tunnel ferroviaire du monde est appelé à délester l'axe routier entre la Suisse intérieure et le Tessin du trafic de personnes et de marchandises, contribuant ainsi à une mobilité plus durable dans le transit alpin. Implenia a participé en première ligne à cet ouvrage digne de tous les superlatifs. L'entreprise a dirigé TAT, un consortium de cinq sociétés, et a été responsable notamment de la mise en œuvre technique des travaux. TAT a réalisé le percement et le revêtement du tunnel ainsi que la construction des accotements pour les lots Faido et Bodio, soit un tronçon de près de 29 kilomètres, 29 kilomètres qui ont confronté les constructeurs du tunnel à d'énormes défis, dont celui du redouté synclinal de Piora.



### TAT Gotthard

Une économie de 33 000 tonnes de CO<sub>2</sub> représente l'équivalent des émissions de CO<sub>2</sub> d'une voiture parcourant environ 8000 fois le tour de la terre.



Comme on le sait, tout s'est bien passé. Les deux tunneliers pour roches dures de la TAT ont ainsi percé deux tubes parallèles de neuf mètres de diamètre chacun, entre Bodio et Faido. Puis, ils ont poursuivi leur avancée en direction du nord, pour rejoindre fin octobre 2010 les équipes progressant en sens inverse. L'aménagement des tubes a absorbé d'énormes quantités de matériaux de construction, en particulier du béton coulé sur place. Chaque jour, l'équipe de la TAT a ainsi traité 160 mètres cubes de béton destiné au revêtement intérieur assurant la solidité du tunnel. En raison des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du béton prévu initialement, les responsables de la direction du chantier, assumée par Implenia, ont proposé au maître de l'ouvrage des formules de béton alternatives qui ont par ailleurs nettement amélioré l'écobilan du tunnel. En travaillant avec deux types de ciment à plus faibles émissions de CO<sub>2</sub> du cimentier suisse Holcim, TAT a permis d'économiser, sur l'ensemble de la durée de construction, de 2002 à 2013, au total 33 000 tonnes de CO<sub>2</sub>. De plus, les matériaux de construction – dont 650 000 tonnes de ciment et d'additifs, 12 000 tonnes de cintrage en acier et 1400 tonnes d'explosifs – ont été acheminés par train et non par camion. Il en a résulté une réduction supplémentaire de 6100 tonnes de CO<sub>2</sub> des émissions de gaz à effet de serre.

#### 2.4.6

### Contribution à la renaturation de la plaine de la Linth

Créé par le célèbre ingénieur Hans Conrad Escher, l'ouvrage de la Linth (Linthwerk) fait passer la Linth par le canal Escher, entre Mollis, dans le canton de Glaris, et le lac de Walenstadt, puis par le canal de la Linth entre le lac de Walenstadt et le lac de Zurich. L'ouvrage, qui date du 19<sup>e</sup> siècle, protège la population, les infrastructures et les terres agricoles contre les crues. Toutefois, avec le temps, les digues sont devenues instables et les cantons riverains ont dû lancer un projet d'assainissement au cours des années 1990 afin d'améliorer la fonction de protection contre les crues de ce vénérable ouvrage. Au bout de plus de dix ans de planification et de cinq ans de construction, le Linthwerk, intégralement rénové, a été inauguré solennellement au printemps 2013.

## PRODUITS ET SERVICES DURABLES



Renaturation de la plaine de la Linth: dans la région de Chli Gäsitschachen, les spécialistes d'Implenia ont réalisé un élargissement fluvial et aménagé une zone naturelle.

Implenia, qui a participé à ce projet représentant un montant de 100 millions de francs, a été responsable de la section entre les ponts Vreneli et Linth sur le canal Escher. La mission d'Implenia consistait notamment à renforcer la digue de gauche, sur son côté intérieur. Le côté extérieur, l'un des rares habitats en Suisse de l'azuré des paluds, une variété de papillon, devait rester largement préservé. Dans la région de Chli Gäsitschachen, les spécialistes d'Implenia ont en outre réalisé un élargissement fluvial et aménagé une zone naturelle. La rivière a ainsi retrouvé sa dynamique. Elle lui permettra de former à nouveau des îlots de gravier, des zones alluviales et des saulaies. Par ailleurs, Implenia a rallongé et renaturé le Brugraben, créant des espaces de vie pour les poissons, les crapauds à ventre jaune et les grenouilles rousses.

### Préserver la biodiversité

Construire de manière durable implique aussi un effort pour minimiser l'influence et l'impact sur la flore et la faune. Dans le cadre de son activité, Implenia s'efforce donc de préserver la biodiversité. Par exemple, l'entreprise entend augmenter le coefficient d'espaces verts dans ses propres projets: l'aménagement d'un maximum d'espaces verts ainsi que des plantations variées et adaptées au site visent à favoriser la biodiversité. Dans les zones fortement urbanisées, la végétalisation extensive de toits plats contribue au microclimat et offre en outre un espace de vie à la flore et à la faune.



2.4.7

#### **Tetrag soutient l'exploitation durable des bâtiments**

Près de la moitié de la consommation d'énergie en Suisse concerne les bâtiments. Cette forte proportion illustre l'importance des mesures de réduction d'énergie dans ce domaine. Tetrag Automation SA – filiale à 100% d'Implenia – possède une longue expérience des systèmes assurant l'exploitation durable des bâtiments et installations. La solution intégrée de moniteurage énergétique et d'alerte e3m, au développement de laquelle elle a participé, est l'un des principaux produits sur le marché.

---

«Nous avons opté pour Tetrag, car ce prestataire possède d'excellentes références en tant qu'entreprise totale et une grande compétence en matière de gestion énergétique. Nous attentes élevées ont été totalement satisfaites.»

Ralf Kreienbühl, Energy Manager Swisscom (Suisse) SA

---

Ce système est notamment utilisé par la société de communication Swisscom, qui a chargé Tetrag de mettre en place un système clés en main de suivi énergétique pour les 67 centres de données et centrales téléphoniques les plus consommateurs d'énergie. Aspects déterminants pour l'attribution du contrat: l'offre globale du compteur jusqu'au rapport énergétique complet ainsi que le haut niveau de compétence et la longue expérience de Tetrag. Swisscom a l'intention d'améliorer de 20% son efficacité énergétique au cours de la période 2009–2015. Grâce à l'identification des potentiels d'optimisation et au contrôle des résultats des mesures, le système de suivi énergétique apporte une contribution essentielle à cet objectif ambitieux.

---

«L'exploitation éconergétique de nos points de vente est une composante essentielle de la mise en œuvre de la vision CO<sub>2</sub> de Coop. Dans la perspective actuelle, notre objectif 'Bilan neutre en CO<sub>2</sub> d'ici à 2023' n'est pas réalisable sans les systèmes professionnels de monitorage énergétique de Tetrag.»

Thomas Häring, Responsable Energie & Technique Total Store chez Coop

---

## PRODUITS ET SERVICES DURABLES

### Construction durable

Un bâtiment est qualifié de durable:



**Contexte et architecture**  
si l'il est adapté au contexte du lieu et tient compte de son environnement.



**Coûts**  
si ces coûts sont optimisés sur la totalité du cycle de vie.



**Energie**  
si l'il se contente d'un minimum d'énergies non renouvelables.



**Planification et groupes cibles**  
si les groupes cibles sont impliqués dans une procédure qualifiée.



**Commercialisation**  
si sa commercialisation est garantie sur le long terme.



**Climat**  
si l'il produit des émissions minimales de gaz effet de serre.



**Utilisation et aménagement intérieur**  
s'il présente des qualités d'utilisation et d'exploitation appropriées.



**Potentiel de rendement**  
si son potentiel de rendement est en adéquation avec ses coûts.



**Protection des ressources et de l'environnement**  
si la construction et l'exploitation ménagent les ressources et l'environnement.



**Bien-être et santé**  
s'il offre un bon confort et une qualité optimale de l'air ambiant.



**Economie régionale**  
s'il apporte une contribution positive à l'économie régionale.



**Nature et agriculture**  
s'il n'a pas d'effets négatifs sur la nature et le paysage.

Standard Construction durable Suisse SNBS: Définition des douze thèmes recouvrant les dimensions économie, société et environnement; source: réseau Construction durable Suisse

2.5

## Standard Construction durable Suisse

Implenia a participé en première ligne au développement d'un nouveau standard national en matière de construction. Au cours de la période sous revue, Implenia a fondé – en collaboration avec d'autres acteurs et investisseurs importants – le réseau Construction durable Suisse (NNBS). L'objet de ce réseau est d'encourager l'échange de connaissances et d'expériences ainsi que la collaboration entre spécialistes de la construction dans les entreprises, le secteur public, l'enseignement, la politique et la science, de manière à créer des effets de synergie favorisant l'évolution positive du secteur de la construction.

Le standard Construction durable Suisse (SNBS) est basé sur les objectifs de la Confédération en matière de développement durable et s'articule autour de défis spécifiquement nationaux, par exemple le thème de la densification. Ce nouveau standard intègre également d'autres approches telles que la Société à 2000 watts et la norme Minergie-ECO. Les approches éprouvées ont donc été complétées par des critères d'ordre économique et sociétal. Entre-temps, le standard est passé par une phase de développement de deux ans. Implenia y a activement participé depuis le début. A cet égard, l'entreprise a pu profiter de l'expérience acquise lors du



Après sa modernisation par Implenia, l'immeuble de bureaux «Flurpark» à Zurich est prêt pour un avenir durable.

développement et de l'application du système GeNaB®. Une phase de test avec la participation d'Implenia s'est déroulée au cours de l'hiver 2013/14. Dans quelle mesure le standard peut-il être mis en œuvre dans la pratique? C'est une question à laquelle l'entreprise répond par l'exemple de la cité d'habitation schorenstadt de Bâle. Il en ressort que, moyennant un effort raisonnable, l'application du standard est fondamentalement possible.

2.6

## Densification grâce à la modernisation

L'assainissement de bâtiments anciens recèle un énorme potentiel de marché et joue par ailleurs un rôle important en termes de développement durable, de densification et de meilleure utilisation de l'immobilier existant. Alors que, jusqu'à présent, Implenia gérait cette activité de manière fragmentée au plan régional et organisationnel, elle développe désormais une expertise interrégionale et transdivisionnelle, de manière à renforcer sa force de frappe. Depuis 2013, les premières équipes de modernisation interdisciplinaires sont au travail dans les régions de Bâle, Aarau et Zurich. Dans le contexte de la densification urbaine, dont l'importance va croissant, la construction en bois, avec ses procédés de construction légère, peut apporter une contribution décisive en matière de surélévation de bâtiments existants.

2.7

## **Les fournisseurs comme partenaires**

Les partenaires d'affaires doivent également apporter leur contribution à la création d'ouvrages durables. En effet, en sa qualité d'entreprise générale ou totale, Implenia attribue de grands volumes de travaux à des fournisseurs et des sous-traitants. Ces contrats avec des tiers représentent entre 70 et 80% du chiffre d'affaires.

En vue d'établir des partenariats à long terme, Implenia a élaboré au cours de la période sous revue un système de gestion des fournisseurs à plusieurs niveaux (cf. illustration) et l'a instauré début 2014. Les partenaires d'affaires y déclarent leurs mesures dans les domaines environnement, sécurité au travail et protection de la santé, gestion des risques et compliance. Tous les nouveaux fournisseurs passent par une phase de préqualification et remplissent un questionnaire sur divers aspects liés aux mesures citées ci-dessus. Les informations fournies seront utilisées dans le cadre d'une évaluation ultérieure de la collaboration. Dans le domaine de l'environnement et de la santé, citons à titre d'exemple les questions suivantes: «Votre entreprise est-elle certifiée OHSAS 18001, ISO 14001 ou EMAS, vos collaborateurs bénéficient-ils d'une formation en matière de protection de la santé et de sécurité au travail et, dans l'affirmative, sous quelle forme?» ou «Avez-vous instauré votre propre Code de conduite?»



## Gestion des sous-traitants/fournisseurs d'Implenia

Promotion de relations durables avec les fournisseurs

### 1. Qualification

- Inscription
- Auto-déclaration
- Examen de solvabilité
- Durabilité

### 4. Développement

- Mesures de développement
- Conventions d'objectifs
- Rapport de visite
- Contrôle des mesures
- Sélection

### 5. Blocage

- Type de blocage
- Annulation de blocages

### 1. Qualification

### A. Développement

### 5. Blocage

### 2. Evaluation

### 3. Classification

### 2. Evaluation

- Evaluation de projets
- Evaluation annuelle
- Ensemble de critères
- Etendue de l'évaluation

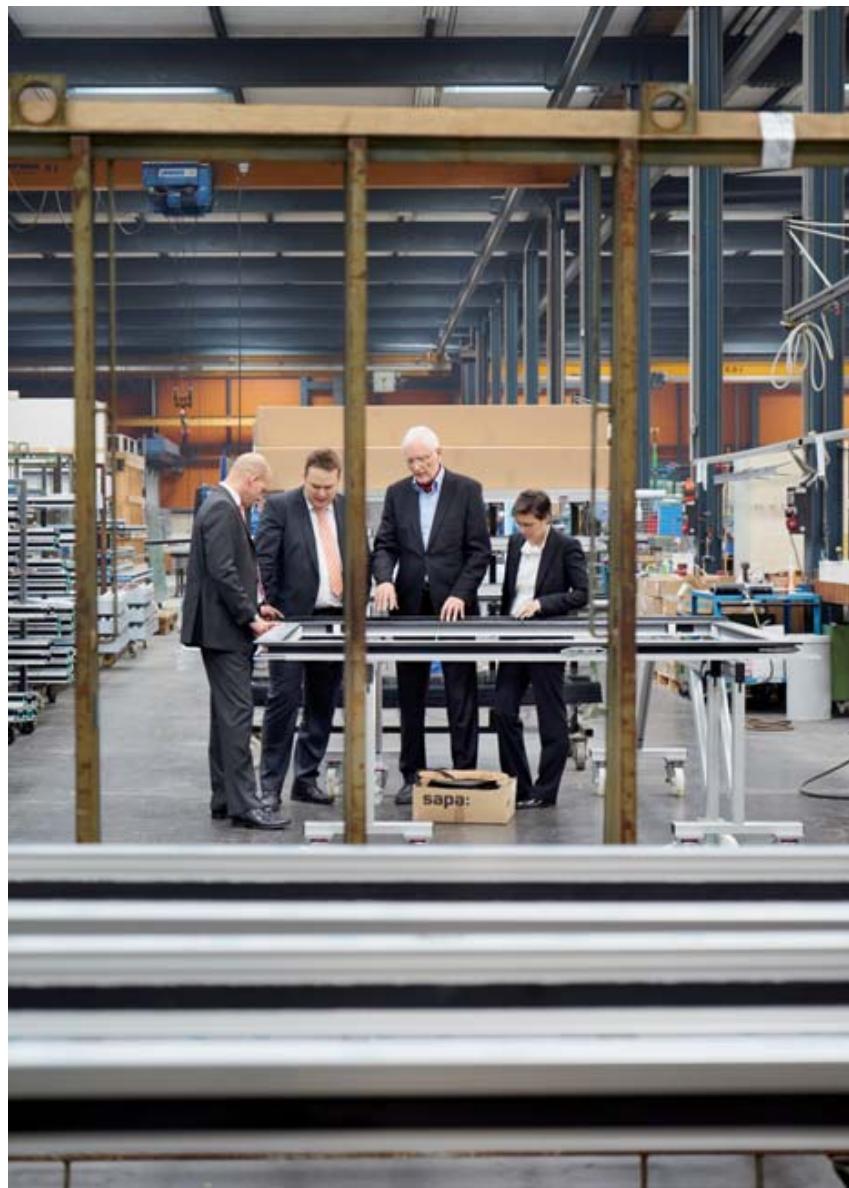
### 3. Classification

- Stratégie de l'importance
- Attribution de statut
- Analyse des forces/faiblesses
- Stratégies standard
- Recommandation d'action

Grâce à son système de gestion des fournisseurs, Implenia crée plus de transparence ainsi que le fondement d'une collaboration fructueuse à long terme avec des partenaires partageant une même conception des valeurs de base. Ce système permet d'identifier les tendances à un stade précoce: ainsi, il est possible de concentrer le volume des achats de manière ciblée sur des fournisseurs se démarquant positivement. En cas de signaux négatifs, il est possible de prendre les mesures appropriées. L'implication précoce des partenaires dans les projets d'Implenia permet par ailleurs de mieux identifier et gérer les facteurs de risque, de même que d'exploiter les effets de synergie lors de l'achat de matériaux et de services. A travers ce nouveau système, Implenia cherche en outre à renforcer la contribution au développement durable de toutes les entreprises présentes dans l'ensemble de la chaîne de création de valeur. Par exemple, en les incitant à apporter activement des solutions innovantes et durables et à utiliser des matériaux ménageant les ressources.



## Entretien sur le nouveau système de gestion des fournisseurs d'Implenia



### **Gestion durable des fournisseurs: la solution incontournable**

Début 2014, Implenia a mis en service son nouveau système de gestion des fournisseurs. Dans ce contexte, des représentants d'Implenia et de la société de construction métallique Ernst Schweizer AG se sont retrouvés pour un échange d'idées. En tant que fournisseur d'Implenia, la société zurichoise est concernée par le nouveau système. Disposant de son côté d'un système de gestion des fournisseurs, l'entreprise familiale implantée à Hedingen possède une vaste expérience en la matière.

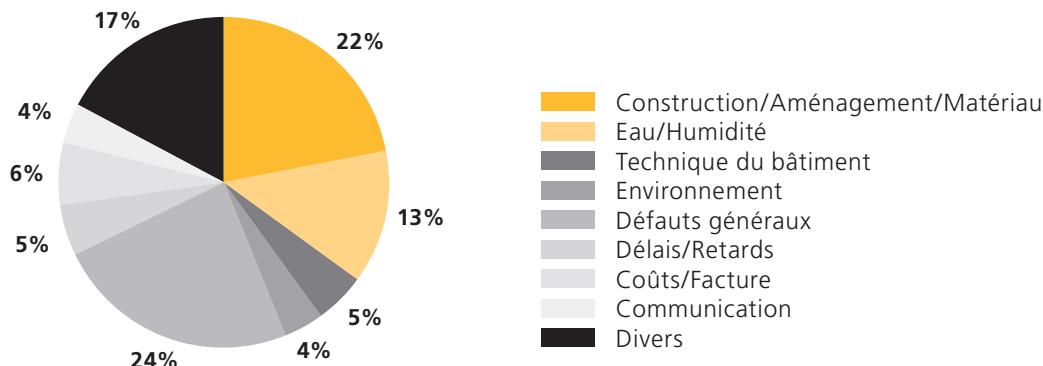
Autour de la table: Jens Sasse, responsable du département Procurement, et Michael Berger, manager Fournisseurs, pour Implenia, ainsi que Hans Ruedi Schweizer, chef d'entreprise, et Martina Marchesi, chargée du développement durable, pour l'entreprise de construction métallique.

L'interview figure dans le Rapport de développement durable en ligne.  
[sustainability.implenia.com](http://sustainability.implenia.com)



## Réclamations des clients

Buildings 2013



2.8

## Prendre au sérieux les réactions des clients

Des clients satisfaits sont le fondement de la pérennité d'une entreprise. Implenia prend le pouls de ses clients afin de savoir quel jugement ceux-ci portent sur les prestations de l'entreprise. Ainsi, Implenia ne se contente pas de leur demander leur avis lors d'entretiens en face à face, mais réalise également des enquêtes systématiques sur les réclamations reçues et sur la satisfaction des clients.

### Réclamations

Les réclamations écrites sont enregistrées par les responsables sur place et traitées sans délai. En 2013, les réclamations reçues par la Division Buildings ont fait l'objet d'une analyse systématique. Environ les deux tiers d'entre elles concernaient des défauts de construction relatifs, en particulier, au bâti, à l'aménagement ou aux matériaux (cf. graphique). Dans la mesure où la plupart des réclamations émanent d'acheteurs d'appartements, l'élimination des défauts demeure un défi, notamment dans le domaine de la propriété par étages. Pour cette raison, Implenia a lancé un projet visant à améliorer l'ensemble du processus d'achat.

### Satisfaction des clients

Au terme de chaque projet – voire en cours de route dans le cas des grands projets –, Implenia relève la satisfaction du client à l'aide d'un questionnaire. Les questions portent sur des critères relatifs, d'une part, aux résultats et, de l'autre, aux processus. De plus, les clients sont invités à donner une évaluation globale de la prestation d'Implenia. En 2013, Implenia a ainsi reçu 292 réactions de la part de ses clients.

## PRODUITS ET SERVICES DURABLES

### Satisfaction des clients

Buildings

Critère	2013 <sup>1</sup>
Qualité atteinte	83%
Respect du budget	84%
Respect des délais	84%
Durabilité et innovation des solutions proposées	80%
Ecoute des préoccupations du client	85%
Gestion du projet	85%
Engagement et compétence des collaborateurs	89%
Elimination des défauts	76%
<b>Part des clients exprimant une appréciation globale (note ++ ou +)<sup>2</sup></b>	<b>90%</b>

1 Nombre d'évaluations de clients: 164

2 Les clients interrogés donnent en outre une appréciation globale variant entre ++, +, +/-, – et -. Ont été recensées pour l'analyse les appréciations globales ++ et +.

### Satisfaction des clients

Modernisation & Development, Tunnelling & Civil Engineering, Bau Deutschschweiz et Construction Suisse Romande

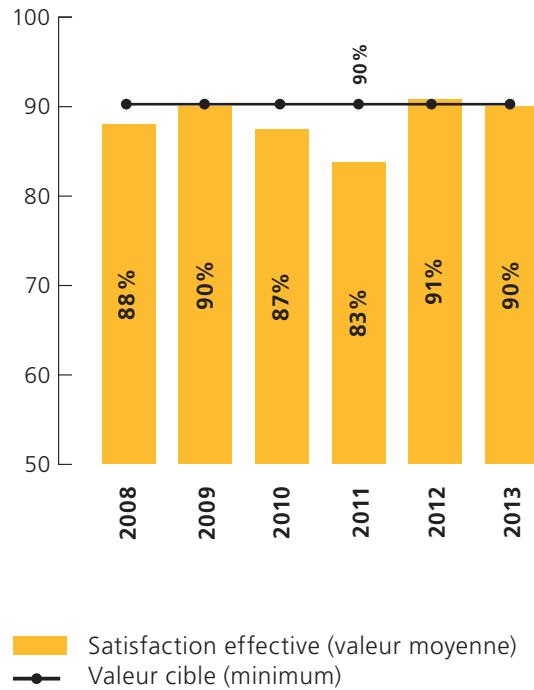
Critère	2013 <sup>1</sup>
Qualité du conseil/du suivi	90%
Qualité de l'ouvrage/de l'exécution	90%
Qualité de l'offre/solutions innovantes	86%
Développement durable/protection de l'environnement	84%
Sécurité du chantier	84%
Respect des délais	86%
Respect du budget	85%
Elimination des défauts	86%
<b>Appréciation globale moyenne</b>	<b>92%</b>

1 Nombre d'évaluations de clients: 128



### Satisfaction des clients

Buildings en %



Les 164 évaluations relatives à la Division Buildings font ressortir des taux de satisfaction très élevés (cf. graphique). L'objectif consistant à recueillir au moins 90% d'appréciations positives a été atteint, comme l'année précédente. Ce sont en particulier l'engagement et la compétence des collaborateurs qui ont été jugés très bons. L'élimination des défauts, par contre, a suscité plus de critiques. Heureusement, la satisfaction s'est améliorée dans ce domaine au cours des deux dernières années (passant de 67% à 76%).

Dans les autres Divisions, au total 128 clients supplémentaires ont répondu au questionnaire. Ils portent un jugement positif, en premier lieu, sur le conseil, le suivi et la qualité de l'exécution. Les thèmes développement durable, protection de l'environnement et sécurité sur les chantiers reçoivent également de bonnes notes. Globalement, il ressort de ces réactions une satisfaction très élevée des clients de 92%.

## Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013

Dans son cœur de métier, Implenia veut apporter une contribution au développement durable.

<b>Stratégie</b>	<b>Objectifs 2012/2013</b>	<b>Degré de réalisation de l'objectif</b>	<b>Statut</b>
<b>Conseiller les clients tôt et largement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lancer un Key Account Management à l'échelon du Groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le Key Account Management a permis d'atteindre de premiers résultats. Nous continuons de travailler sur une approche à l'échelle du Groupe</li> </ul>	(✓)
<b>Stimuler l'avènement et la réalisation de bâtiments durables</b>	<p><b>Bâtiment:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Traiter un projet selon le concept «Standard de construction durable Suisse»</li> <li>– Vérifier au fil des projets que les critères du développement durable sont respectés</li> <li>– Continuer à développer GeNaB® et l'appliquer avec cohérence</li> </ul>	<p><b>Bâtiment:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Collaboration active, en tant que membre du groupe de pilotage de l'Office fédéral de l'énergie, à l'élaboration du Standard de construction durable Suisse (point 2.5)</li> <li>– Projet «schorenstadt» déposé en tant que projet pilote de contrôle du standard de construction durable (points 2.4.1/2.5)</li> <li>– La société à 2000 watts est en phase de mise en œuvre dans le projet «schorenstadt» et en phase de planification dans le projet «roy» (point 2.4)</li> <li>– L'application systématique de GeNaB® et sa vérification jusqu'à la proposition à l'Investment Committee conduisent à une amélioration de la qualité des projets; la catégorie d'exploitation Bureau a été ajoutée pour une évaluation plus complète des biens-fonds (point 2.3)</li> </ul>	✓
	<b>Génie civil et infrastructures:</b>	<b>Génie civil et infrastructures:</b>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Construction durable – transformer le génie civil/les infrastructures par des projets concrets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le savoir-faire d'Implenia dans le domaine des matières premières et des matériaux de construction a été pris en compte dans l'élaboration de la nouvelle norme SIA 112/2. Cette norme est en phase de consultation (point 2.4.4)</li> </ul>	✓



Stratégie	Objectifs 2012/13	Degré de réalisation de l'objectif	Statut
Stimuler l'avènement et la réalisation de bâtiments durables	<b>Génie civil et infrastructures:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Construction durable – transformer le génie civil/les infrastructures par des projets concrets</li></ul>	<b>Génie civil et infrastructures:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Vu les difficultés de traitement des sortes de ciment prévues dans le projet de tunnel de base du Gothard, des bétons moins émissifs en CO<sub>2</sub> ont été retenus. Cela a permis d'économiser 33 000 tonnes de CO<sub>2</sub> sur toute la durée de la construction (point 2.4.5)</li><li>– Dans le secteur des projets de génie civil et d'infrastructures, Implenia peut influencer la construction durable par les mesures suivantes:<ul style="list-style-type: none"><li>– Choix de constructions durables de génie civil et d'infrastructures</li><li>– Influence sur le choix des matériaux</li><li>– Réduction de la consommation d'énergie pendant la réalisation, grâce à un parc de machines efficaces</li></ul></li></ul>	✓
Fixer des exigences aux fournisseurs et les implémenter	<ul style="list-style-type: none"><li>– Fixer des exigences aux fournisseurs, les implémenter et les contrôler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Un inventaire de questions sur les exigences fixées aux fournisseurs pour l'environnement, la sécurité au travail et la protection de la santé a été élaboré et implanté (point 2.7). La vérification commence en 2014</li></ul>	(✓)
Augmenter la mise en réseau des divisions	<ul style="list-style-type: none"><li>– Réaliser un «ouvrage global durable» sur la base des compétences clés d'Implenia</li><li>– Faire de la collaboration entre les Divisions du Groupe une réalité vivante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Les prestations de durabilité de différents secteurs d'Implenia sont largement mises en œuvre dans les projets «Neugrüen Mellingen», «schorenstadt, Bâle» et «roy, Winterthur» (point 2.4, voir article au point 2)</li></ul>	✓

## **Objectifs et activités 2014/2015**

Dans son cœur de métier, Implenia veut apporter une contribution au développement durable.

<b>Stratégie</b>	<b>Objectifs 2014/2015</b>	<b>Activités 2014/2015</b>
<b>Conseiller les clients tôt et largement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous jouons délibérément devant nos clients la carte de notre compétence en développement durable</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sur le marché, prospecter de manière ciblée sur des projets orientés vers la construction durable et montrer au client le potentiel de la durabilité</li><li>– Elaborer avec le client des solutions en fonction de sa stratégie de construction durable</li><li>– Pousser l'utilisation du bois comme matériau dans les projets en développant la capacité de production</li></ul>
<b>Stimuler l'introduction et la réalisation de bâtiments durables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous assumons un rôle directeur dans la mise en œuvre du Standard de construction durable Suisse (SNBS) et encourageons la Société à 2000 watts</li><li>– Nous aboutissons une compréhension commune de la construction durable dans les projets de génie civil et d'infrastructures</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Application en pratique du SNBS à l'aune du projet «schorenstadt»</li><li>– Inciter davantage à mettre en œuvre la Société à 2000 watts dans nos projets</li><li>– Affiner les aspects quantitatifs des critères GeNaB® et les appliquer avec cohérence dans toutes les phases des projets</li><li>– Par des critères et des indicateurs concrets, préciser le sens de ce qu'englobent des projets durables de génie civil et d'infrastructures</li></ul>
<b>Fixer des exigences aux fournisseurs et les implémenter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous travaillons avec des fournisseurs capables de s'adapter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Evaluer, sélectionner et développer les fournisseurs sur la base de leur déclaration spontanée et de leur préqualification</li><li>– Elaborer avec les fournisseurs des solutions spécifiques aux projets</li></ul>



<b>Stratégie</b>	<b>Objectifs 2014/2015</b>	<b>Activités 2014/2015</b>
<b>Augmenter la mise en réseau des divisions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous mettons en œuvre nos possibilités (financement, planification du développement durable, construction en bois) dans des bâtiments durables concrets</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Réaliser trois «ouvrages globaux durables» sur la base des compétences clés d'Implenia</li><li>– Faire de la collaboration entre les divisions une réalité vivante</li></ul>



## **Construire en bois, un matériau renouvelable**

En Suisse, la construction en bois est en plein boom. Grâce à des techniques de finition modernes et à ses qualités écologiques, on voit aussi apparaître, depuis quelques années, de grands bâtiments en bois ou structure mixte. Implenia est à l'avant-garde de la construction dans ce matériau naturel, notamment dans le complexe d'habitations écologiques de Neugrüen, à Mellingen.

«Pour les clients dont les exigences en matière d'écologie sont élevées, le bois est aujourd'hui presque un incontournable dans la construction»

Christian Kündig, directeur d'Implenia Holzbau

Qu'y a-t-il de commun entre la nouvelle et spectaculaire maison des éléphants du zoo de Zurich et le plus grand complexe d'habitations écologiques de Suisse, à Mellingen? Réponse: dans ces deux ouvrages, appelés à faire date par leur architectonie, le bois joue un rôle littéralement porteur. Le toit qui déploie sa voûte asymétrique d'un diamètre de 86 mètres au-dessus des pachydermes est composé d'une vaste charpente en bois, un assemblage de milliers de pièces différentes. Dans le cas de l'éco-complexe financé par un groupe de placement du Credit Suisse Foundation de placement, le matériau écologique réside dans le cadre en bois de la façade et dans les plafonds en lames empilées. En outre, les façades caractéristiques se composent de bardes en sapin pré-grisé.



Un autre point commun à ces deux projets est que leur construction a été extrêmement complexe, mais qu'Implenia l'a tout de même terminée dans les délais. En octobre 2012, la fête du bouquet de la première maison en rangée a eu lieu à Mellingen. Depuis, tout le complexe, qui offre un chez-eux à 400 personnes, a été entièrement terminé: sur les surfaces libres, des prairies et des bosquets fraîchement plantés commençaient à verdoyer; les premiers locataires ont emménagé. Sur trois bons hectares de terrain, Implenia a créé un lieu de vie au caractère paisible, presque villageois. Pour cela, notre entreprise a appliqué plusieurs normes de développement durable (voir encadré page 54). Par exemple, ce complexe argovien s'auto-alimente entièrement en chaleur. L'électricité pour les pompes à chaleur est produite par 1800 modules solaires, sur 15 toits.



Ingenieur-Holz: 1-Haus 1.07 C  
**3916** Rippe  
80mm x 770mm x 4231mm  
**AW C 106** Austria/maida



Les réalisateurs de Neugrüen (mot allemand qu'on pourrait traduire par «vert tendre») ont attaché de la valeur à des aspects non seulement écologiques, mais aussi sociaux: les bâtiments sont aménagés de manière à favoriser une bonne cohabitation entre les personnes qui y vivent. Un entrelacs de villas en rangées et d'immeubles à plusieurs étages a surgi – réseau de chemins, de jardins privés, de lieux de rencontres et de places. C'est une zone à trafic lent, où les voitures sont présentes, mais ne dérangent pas. «Il n'a pas toujours été facile d'harmoniser toutes les exigences qu'impliquaient les différentes dimensions du développement durable», résume Alexander Arnold, chef de projet chez Implenia. La technique de construction et la logistique, notamment, lui ont donné fort à faire. «Implenia a pourtant réussi, en tant que prestataire général, à opérer une coordination efficace, à offrir des solutions intégrées et à les réaliser de manière économique.»

### AVANTAGES DU BOIS

- Il repousse et ménage le climat**
- Disponible au niveau local, où nous en avons de grandes réserves**
- Longue durée de vie et élimination sans problème**
- Temps de construction courts grâce à la préfabrication**
- Atmosphère chaleureuse et agréable des intérieurs**

A Mellingen, des matériaux de construction durs ont été intelligemment combinés avec du bois. «Les cages d'escalier et d'ascenseur sont en béton», explique Arnold. Cela permet de garantir une protection contre l'incendie et les tremblements de terre. Les plafonds sont principalement composés de modules en lattes empilées. Du béton a été coulé par-dessus pour une bonne isolation contre les bruits de pas. Bien que les murs soient également en bois, l'ambiance n'est pas celle d'une cabane, car les parois sont revêtues de plaques de plâtre crépi. Le bois n'est reconnaissable qu'à l'extérieur des bâtiments.

Bien que les bardaques sur les façades du complexe de Neugrüen rappellent les tavillons d'un village de montagne, cette construction moderne en bois a peu de choses en commun avec le style d'un chalet traditionnel. La production a été fortement rationalisée au moyen d'une chaîne de fabrication numérique. Les modules des cadres de bois ont été confectionnés par Implenia Holzbau, à proximité de Zurich; déjà à l'usine, ils ont été pourvus ici et là, selon leur destination, d'une isolation, de tubes pour les câbles ou de prises électriques, et aussi de carreaux de plâtre. Sur le chantier de Mellingen, il n'y avait plus besoin que de monter et d'assembler les modules. «Grâce à cette technique de préfabrication, il a été possible d'édifier une maison de plusieurs appartements en 14 jours à peine», dit Alexander Arnold.

Le bois provient à l'origine du Klettgau, une région frontière entre la Suisse et l'Allemagne. Sur le site de Rümlang d'Implenia Holzbau, une machine CNC commandée par ordinateur a fraisé, toupillé et scié les poutres et les plaques brutes pour leur donner les formes voulues. Sur le site de Schwerzenbach, les éléments ont été assemblés comme un gi-

«A Mellingen, des matériaux de construction durs ont été intelligemment combinés avec du bois.»

Alexander Arnold, chef de projet

gantesque puzzle. Chaque module est confié individuellement selon le plan et peut atteindre jusqu'à 14 mètres de longueur et 3,5 de largeur. Il faut une demi-journée à une équipe de deux menuisiers pour fabriquer un module de mur ou de plafond. Même si cela va vite, ils doivent travailler avec précision, car si, par la suite, les pièces ne s'emboîtent pas sur le chantier, un long travail manuel devient nécessaire.

Cette production rationnelle est l'une des raisons principales du boom de la construction en bois en Suisse. Depuis quelques années, on a le droit de construire des bâtiments en bois allant jusqu'à six étages, et des façades en bois jusqu'à huit étages. Les nouvelles prescriptions de 2015 sur la protection contre les incendies élargiront encore nettement les possibilités d'application de la construction en bois. Grâce à cette ouverture des conditions-cadres, ce matériau renouvelable fait une percée dans les complexes d'habitations et les immeubles de bureaux. Ainsi, en quelques années, la part de marché des nouveaux immeubles d'habitation construits avec du bois a augmenté de pratiquement 0% à 5% en Suisse – cela représente environ 300 immeubles par an.



#### **IMPLENIA HOLZBAU**

**Une entreprise qui a des années d'expérience. Au total, 75 collaborateurs et 10 apprentis sur deux sites, à Rümlang et à Schwerzenbach, près de Zurich.**

**Ses forces:**

- **Construction modulaire**
- **Formes libres**
- **Construction en bois conventionnelle**
- **Coffrages spéciaux**
- **Travaux de façade**
- **Menuiserie**



TYP-  
42mm  
2072 5-24  
2070 4-25  
2071 2-26  
2072 2-27



Pour les clients dont les exigences en matière d'écologie sont élevées, le bois est aujourd'hui presque un incontournable dans la construction», dit Christian Kündig, directeur d'Implenia Holzbau. Le bois se replante et repousse; il n'émet que peu de gaz à effet de serre dans sa fabrication et son élimination. L'édification des bâtiments de construction mixte ou tout-bois réduit de 15 à 30% les émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à des constructions les constructions conventionnelles en dur. En outre, le bois est exempt de substances nocives, et nous en disposons localement en quantité suffisante. C'est pourquoi il joue un rôle important pour la réalisation de la norme Minergie-Eco. Sans compter que les éléments en bois se laissent facilement démonter et éliminer quand ils arrivent au terme de leur durée de vie.

Avec tous ces avantages, il n'est pas étonnant que le bois ait d'excellentes perspectives d'avenir dans le bâtiment. «Nous prévoyons que la construction en bois va encore progresser dans les prochaines années», dit Kündig. Et ses coûts ne devraient pas peser sur la tendance: «Si l'on se détermine assez tôt pour ce mode de construction, les coûts supplémentaires par rapport à la construction en dur sont minimes.» Quand le bois est utilisé à bon escient et traité avec soin, ce matériau naturel se révèle en outre très résistant aux intempéries. Le plaisir que procure une maison en bois est lui aussi durable.

#### DÉVELOPPEMENT DURABLE À NEUGRÜEN

- **Minergie-A:** Ce label a pour but que le bâtiment n'ait pas besoin d'énergie d'exploitation dans son bilan énergétique. Cette norme ne peut être obtenue que par l'utilisation d'énergie solaire sur le lieu du bâtiment.
- **Minergie-ECO:** Ce label garantit des matériaux écologiques. En outre, il faut respecter des exigences concernant la lumière du jour et la protection contre le bruit.
- **Minergie-P:** Ce label est garant d'une faible consommation d'énergie. Il s'obtient par une bonne isolation thermique ainsi que par une disposition astucieuse des fenêtres, permettant l'utilisation d'énergie solaire .
- **greenproperty Gold** est le label de qualité du Credit Suisse pour les immeubles durables
- **Une architecture urbaine de qualité et exemplaire pour la vie de quartier**



Qui n'hésite pas à s'exprimer dans une langue internationale gagne l'avenir. Le programme de développement des cadres d'Implenia révèle comment l'idée d'être «one company» se déploie.

Reportage «Champions du futur» voir page 73

3	<b>Environnement de travail attractif</b>			
3.1	<b>Structure du personnel</b>	57	3.5.1	Actions de sensibilisation sur les chantiers
3.2	<b>Favoriser la compétence et l'autonomie</b>	59	3.6	<b>Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013, Objectifs et activités 2014/2015</b>
3.3	<b>Rémunération</b>	61		71
3.4	<b>Formation professionnelle et continue</b>	62		
3.5	<b>Sécurité et santé</b>	64		



# Environnement de travail attractif

Plus de 6000 personnes de plus de 70 nations travaillent chez Implenia. L'entreprise fait beaucoup pour protéger leur santé et garantir leur sécurité. En outre, Implenia s'engage aussi pour le bien-être ainsi que pour la formation professionnelle et continue de ses collaborateurs.



Des collaborateurs de plus de 70 nations travaillent pour Implenia.

3.1

### Structure du personnel

Fin 2013, au total 6435 personnes travaillaient pour Implenia (postes à plein temps, y compris les intérimaires). Implenia emploie des collaborateurs de plus de 70 pays, dont environ 40% de Suisses, 19% de Portugais, 8% d'Italiens, 7% d'Allemands et 6% de Norvégiens. Une longue ancienneté et une grande fidélité sont la norme. En moyenne, les collaborateurs restent dans l'entreprise pendant 11,8 ans. A l'échelle du Groupe, le taux de fluctuation s'est établi en 2013 à 11,3% contre 8,1% l'année précédente (hors variations saisonnières). Le pourcentage de femmes parmi les postes à plein temps a légèrement augmenté par rapport à 2012, passant de 7,2% à 7,5%.

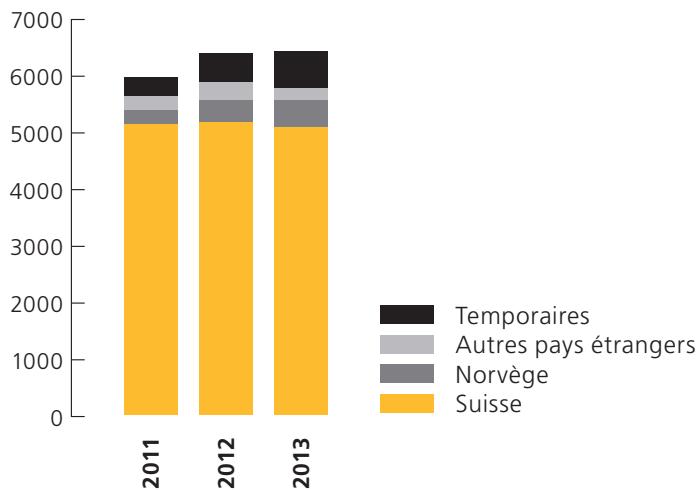
Implenia garantit un traitement égal à tous ses collaborateurs, quels que soient leur origine ethnique, la couleur de leur peau, leur sexe, leur religion ou leurs convictions politiques. A cet égard, l'entreprise suit les recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT), notamment les normes sur l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale ainsi que sur la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Afin de garantir l'égalité des chances dans la vie professionnelle sur le long terme, Implenia collabore avec le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Périodiquement, celui-ci réalise des contrôles portant, par exemple, sur les salaires. Aucun incident lié à une discrimination n'a été signalé au cours de la période sous revue. L'entreprise attribue cette réussite notamment aux formations généralisées sur le Code de conduite.



## Postes à plein temps

(Nombre)



## Effectif du personnel (à plein temps)

Personnel technique et administratif	Postes à plein temps en fin 2013
Modernisation & Development	316
Buildings	1 108
Tunnelling & Civil Engineering	845
Construction Suisse	2 581
Divers/management	238
<b>Total postes à plein temps (Suisse et pays avoisinants)</b>	<b>5 088</b>
Implenia Norge	478
Autres pays étrangers	215
<b>Total postes à plein temps (sans les collaborateurs intérimaires)</b>	<b>5 781</b>
Collaborateurs intérimaires	654
<b>Total postes à plein temps</b>	<b>6 435</b>

## ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ATTRACTIF

### Postes à plein temps par pays d'origine 2013

(en %)

13,5%

3,3%

3,6%

6,4%

6,5%

7,6%

19,1%

40%

Suisse

Portugal

Italie

Allemagne

Norvège

France

Espagne

Autres

3.2

### Favoriser la compétence et l'autonomie

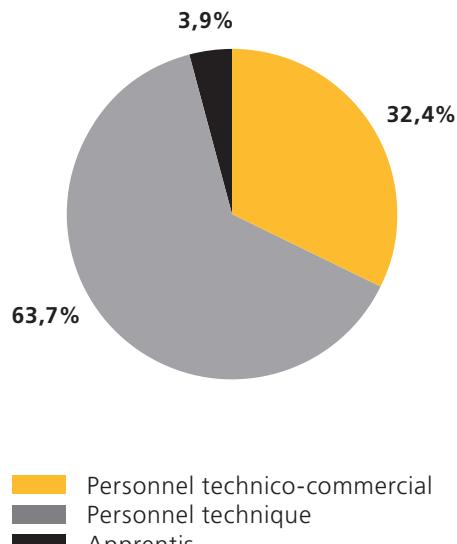
A travers son leitmotiv «One company, one goal, one spirit», Implenia cherche à renforcer la cohésion au sein de l'entreprise ainsi que l'engagement des collaborateurs et à encourager la collaboration par-delà les limites des départements, des Divisions et des nationalités. Mise en place en février 2013, la structure horizontale d'Implenia favorise en outre les filières de décision courtes et l'autonomie. Elle vise ainsi, notamment, à renforcer l'efficacité de l'entreprise sur le marché.

La direction de l'entreprise délègue la compétence de décision au plus bas niveau possible. Ce principe n'améliore pas seulement l'efficacité des processus, mais augmente aussi l'autonomie des collaborateurs et contribue à l'attractivité des postes. Les récompenses régulièrement obtenues en tant qu'employeur attractif en témoignent: dans le cadre de l'enquête annuelle Universum Top 100, Implenia s'est classée, au cours de la période sous revue, au 24<sup>e</sup> (2012) et 29<sup>e</sup> rangs (2013) dans le domaine de l'ingénierie.



## Postes à plein temps par type d'emploi 2013

(en %)



Personnel technico-commercial  
Personnel technique  
Apprentis

Un processus moderne de gestion des talents et le principe consistant à pourvoir – dans la mesure du possible – les postes de direction par promotion interne renforcent la cohésion au sein de l'entreprise et offrent des opportunités de développement interdivisionnelles. C'est ainsi qu'au cours de la période sous revue, Implenia a formé une vingtaine de jeunes dirigeants dans le cadre du programme «Winning the future» (cf. reportage à la page 73). Dans le contexte de l'internationalisation croissante de l'entreprise, Implenia favorise par ailleurs la mobilité de ses collaborateurs. Elle a ainsi élaboré des directives de mutation prévoyant des détachements de plus ou moins longue durée dans les succursales étrangères.

Comme la main-d'œuvre spécialisée est rare, le recrutement de nouveaux collaborateurs exige des ressources financières considérables ainsi que du temps. Implenia est régulièrement présente lors de journées d'information d'universités et de hautes écoles, afin d'informer les jeunes professionnels, les étudiants et les diplômés sur toutes les disciplines du Groupe Implenia et les possibilités d'emploi et de formation qu'il offre.

3.3

## Rémunération

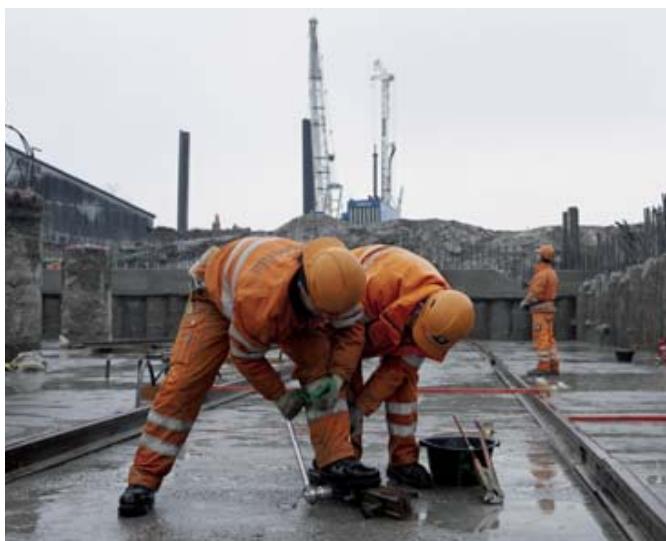
Implenia Suisse mène une politique de rémunération équitable et transparente. Dans le cas du personnel technico-administratif, chaque fonction est évaluée selon les exigences en matière de connaissances, d'effort de réflexion, d'aptitude à résoudre des problèmes et de responsabilités à assumer. La fixation du salaire de base repose sur ce fondement. Dans le cas du personnel technique, Implenia respecte les salaires minimaux légaux ainsi que les conventions collectives de travail. Les cadres reçoivent un salaire de base qui est complété par une part de salaire variable déterminée en fonction de la réalisation des objectifs. Les cadres dirigeants, soit environ 25 personnes au sein du Groupe, touchent un élément de salaire supplémentaire sous forme d'actions.

Les règlements d'engagement et les prestations sociales respectent également des normes modernes, allant sur certains points au-delà des exigences légales. Les collaborateurs bénéficient ainsi d'une semaine de vacances supplémentaire et d'un congé de paternité d'une semaine. Les femmes enceintes ont droit à un congé de maternité de 16 semaines au lieu des 14 prévues par la loi.

Les prestations de la caisse de pension sont supérieures au minimum légal. Les collaborateurs d'Implenia sont assurés auprès d'une caisse de pension régie par la primauté des cotisations. En général, l'employeur et les salariés cotisent à parts égales. De 2005 à 2013, Implenia a transféré à l'institution de prévoyance un montant total de 38,5 millions de francs en contributions volontaires afin de soutenir le taux de couverture technique.

Le Conseil de fondation de la caisse de pension est composé paritairement de représentants des salariés et de l'employeur. Il a pris au cours des dernières années diverses mesures renforçant l'équilibre financier de la caisse. Ainsi, les prestations ont été adaptées et les cotisations de l'employeur temporairement augmentées. Les plans de prévoyance ont été uniformisés et simplifiés. Ces mesures ont permis à la caisse de pension Implenia d'atteindre, fin 2013, un taux de couverture de 100,5%.

Parallèlement à la prévoyance vieillesse légale, Implenia gère la fondation de prévoyance «Fondation Patronale», dotée d'un capital d'environ 8 millions de francs. Elle est destinée à atténuer les conséquences économiques de la maladie, de l'invalidité et du décès en accordant des prestations de prévoyance ou des allocations de renchérissement facultatives et en soutenant les personnes concernées par des mesures de restructuration.



Un programme de formation professionnelle et continue modulaire permet aux participants d'acquérir de nouvelles compétences de direction et plus de connaissances techniques.

3.4

## Formation professionnelle et continue

Afin de préparer les collaborateurs aux exigences actuelles et futures, Implenia offre un programme de formation professionnelle et continue modulaire, tant dans le domaine des compétences de direction que dans celui des connaissances techniques. Grâce à ces formations, dont certaines «on the job» ou débouchant sur un certificat, les participants acquièrent les connaissances requises. Implenia renforce ainsi les compétences des collaborateurs en termes de connaissances et d'action et permet aux cadres d'utiliser efficacement les instruments de direction. Au cours de la période sous revue, Implenia a instauré une plate-forme d'apprentissage et de gestion de séminaires basée sur le web, sur laquelle le processus d'inscription et d'autorisation se déroule en ligne et de manière transparente.

### Stages d'été chez Implenia Norge

Tous les ans, Implenia Norge se présente dans plusieurs écoles et hautes écoles importantes afin d'inciter les étudiants à s'intéresser à Implenia et de permettre à de futurs ingénieurs de faire un stage d'été. En 2012/2013, 23 étudiants ont effectué un tel stage, au cours duquel ils ont pu se familiariser avec l'entreprise, ses projets et le travail dans le secteur de la construction. Evidemment, c'est aussi une bonne occasion pour Implenia d'évaluer des étudiants en vue d'une embauche ultérieure.

Le développement des collaborateurs est basé sur une évaluation objective de leur performance reposant sur la gestion par objectifs (Management by Objectives – MbO), approche qu'Implenia a ancrée au sein de l'entreprise au cours de la période sous revue. L'entretien annuel avec les collaborateurs, qui est un important instrument de direction, a été adapté à la démarche MbO dans l'ensemble de la Suisse. Les supérieurs ont été formés à la convention et à l'évaluation d'objectifs. Par ailleurs, l'entreprise a instauré Iperform, un système moderne de gestion des collaborateurs basé sur le web, qui soutient des processus tels que la convention d'objectifs, le développement des collaborateurs, la formation professionnelle et continue ainsi que l'e-apprentissage.

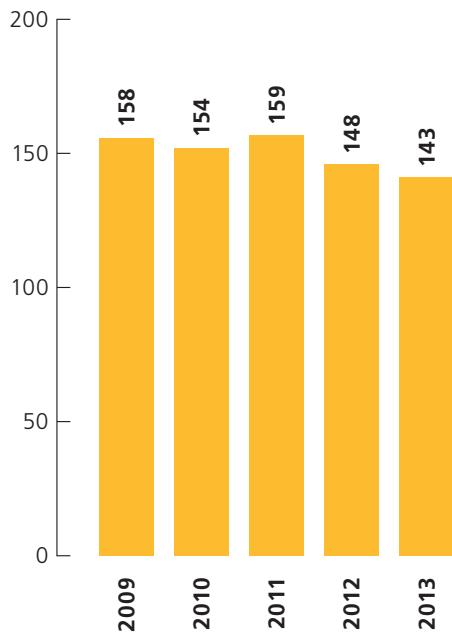
On entre souvent chez Implenia par le biais d'un apprentissage professionnel. La formation approfondie des apprentis revêt donc une importance centrale. Excellente entreprise de formation, Implenia compte actuellement quelque 200 apprentis, dont une grande partie dans le domaine technique. L'entreprise conserve la plupart des apprentis à l'issue de leur apprentissage. Dans le domaine de la formation des apprentis, Implenia s'engage également au-delà des prescriptions légales. Des semaines et des journées d'initiation facilitent l'entrée en apprentissage professionnel et renforcent l'esprit d'équipe. La formation professionnelle d'Implenia est complétée par de multiples projets, des excursions d'apprentis et de larges mesures de formation continue.

Le calcul des coûts de construction représente une fonction clé dans le processus de construction. Implenia a développé, en collaboration avec la Hochschule Luzern, Technik und Architektur, un vaste plan de formation dans ce domaine: le Certificate of Advanced Studies (CAS) Baukostenplanung GU/TU. A travers ce plan de formation continue, Implenia et la Hochschule Luzern apportent une importante contribution à un positionnement plus attractif du profil professionnel d'économiste de la construction. La formation continue CAS a été organisée pour la première fois en 2012. La deuxième édition a débuté en mai 2013 avec onze participants, dont cinq collaborateurs d'Implenia.

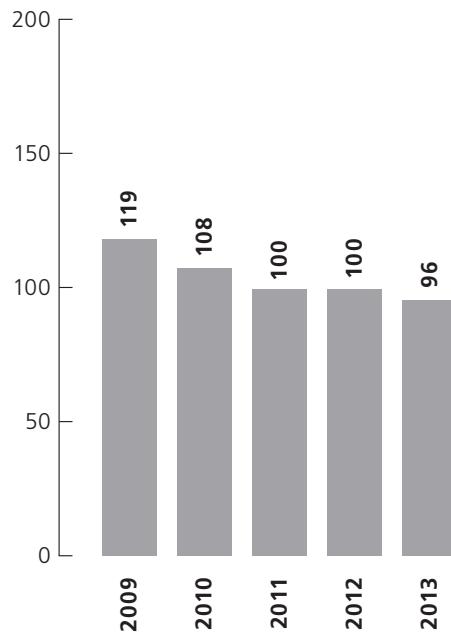
Afin de garantir une culture de direction homogène – dans l'esprit One company – la formation se déroule de manière groupée pour tous les cadres, indépendamment de leur unité organisationnelle. Elle est basée sur un programme à deux niveaux. Le premier niveau, le programme de développement des cadres, lancé en 2014, est destiné aux collaborateurs qui prennent leur première fonction de cadre ainsi qu'aux cadres entrant dans la société. Le deuxième niveau s'adresse au Senior Management – les cadres dirigeants d'Implenia en Suisse et en Norvège – et comporte divers modules d'approfondissement des connaissances en management. Ce programme a été mis en œuvre pour la première fois au cours de la période sous revue (cf. reportage à la page 73). Le processus de gestion des talents constitue la base de la sélection des participants.



**Accidents professionnels<sup>1</sup>**  
pour 1000 postes de travail à plein temps



**Accidents non professionnels**  
pour 1000 postes de travail à plein temps



<sup>1</sup> Ces chiffres incluent tous les incidents ayant entraîné plusieurs heures d'absence ou une consultation médicale. Les petites blessures qui ont pu être soignées directement sur le lieu de travail et à l'issue desquelles la personne blessée a continué de travailler («first aid cases») n'ont pas été prises en compte.

3.5

## Sécurité et santé

Dans le secteur de la construction, le personnel effectue des tâches très physiques et est exposé à de nombreux risques dans les ateliers et sur les chantiers. Implenia fournit par conséquent d'importants efforts de sensibilisation et d'information en matière de sécurité au travail et de protection de la santé. Les Divisions les plus exposées aux risques et employant le plus grand nombre de collaborateurs – Bau Deutschschweiz, Construction Suisse Romande et Buildings – ont engagé des mesures efficaces dans le cadre de programmes certifiés OHSAS 18001.

Dès leur entrée en fonction, Implenia forme tous les nouveaux collaborateurs des deux plus grandes Divisions à la sécurité au travail et à la protection de la santé. Même les collaborateurs temporaires, engagés par l'intermédiaire d'une société d'intérim, doivent suivre cette formation initiale. Les responsables d'un chantier doivent en outre informer les intérimaires des risques particuliers et de l'organisation de secours du chantier. Par ailleurs, tous les mois, le contremaître ou le chef de chantier met en garde le personnel du chantier contre les nouvelles sources de risque.

## ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ATTRACTIF



Implenia donne la priorité à la sécurité au travail et à la protection de la santé.

La solution la plus efficace et la plus économique consiste à intégrer les connaissances relatives à la sécurité au travail et à la protection de la santé dans les processus de planification et de mise en œuvre – et ce, dès le début. Les reprises lors de phases ultérieures limitent la liberté d'organisation et se traduisent généralement par des coûts plus élevés. Tenant compte de cette réalité, Implenia entend assumer la responsabilité d'une prévention efficace des accidents dès les premières phases des projets dans lesquels elle joue le rôle de promoteur ou d'entreprise totale. En matière de sécurité, Implenia ne fait pas de différence entre ses collaborateurs et ceux des autres. Celui qui travaille dans le cadre d'un contrat d'entreprise sur un lieu où la responsabilité d'entreprise générale incombe à Implenia doit respecter l'ensemble des dispositions – internes ou légales – applicables dans le domaine de la protection des travailleurs.

Installation correcte et en temps utile d'un échafaudage, nécessité pour les poids lourds de faire marche arrière ou possibilité de disposer d'un espace suffisant pour le dépôt de matériel: tous ces aspects peuvent être influencés par une planification prospective. Implenia s'est fixé pour but d'établir en standard un concept de sécurité pour tous ses projets d'une certaine taille. Pour ce faire, elle se base sur le «Plan d'hygiène et de sécurité» élaboré par la Suva pour les chantiers. Lancé dès la phase de calcul de l'offre, ce plan est ensuite complété progressivement. En mettant en œuvre cet instrument de planification, Implenia a la volonté de renforcer la culture de sécurité dans ses propres projets.



## Répartition des catégories d'accidents

(en %)

<b>Accidents professionnels</b>		<b>2013</b>
<b>Catégorie d'accidents</b>	<b>En %</b>	<b>Jours d'absence</b>
Faux pas et chutes	30%	38%
Transports manuels de charges	20%	24%
Outils et appareils	18%	19%
Lésions oculaires	16%	1%
Autres	16%	18%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>Accidents non professionnels</b>		<b>2013</b>
<b>Catégorie d'accidents</b>	<b>En %</b>	<b>Jours d'absence</b>
Maison et jardin: faux pas et chutes	14%	18%
Sport: jeux de ballon	14%	10%
Circulation routière	13%	23%
Sport: sports d'hiver	10%	13%
Sport: autres disciplines sportives	10%	6%
Autres	39%	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afin d'atteindre les objectifs en matière de sécurité au travail, outre les mesures et campagnes de sensibilisation internes (cf. chapitre 3.5.1), il est particulièrement important d'intégrer les sous-traitants. Car pour assurer la sécurité sur un chantier, il faut que toutes les entreprises impliquées y participent. Dans une première étape, Implenia a exposé les aspects auxquels l'entreprise générale attachera désormais encore plus d'importance devant quelque 90 représentants de grandes entreprises et de fournisseurs rassemblés en octobre 2013 à l'occasion de la Journée des fournisseurs.

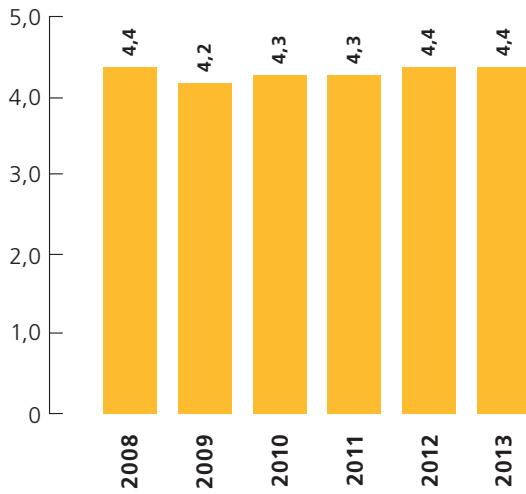
En 2013, le taux d'accidents du travail chez Implenia a été de 143 pour 1000 employés à plein temps, pratiquement identique à celui des années précédentes. L'objectif de réduction des chiffres d'accidents n'a pas encore été atteint. Implenia maintient cependant son objectif ambitieux de faire tomber le taux d'accidents du travail à 100 au maximum pour 1000 employés à plein temps d'ici à 2015 et de se classer ainsi parmi les meilleurs du secteur dans le domaine de la sécurité au travail.

La plupart des accidents demeurent causés par des faux pas et des chutes (2013: 30%). La prévention efficace des chutes reste donc nécessaire et Implenia poursuit, en collaboration avec la Suva, la campagne «Trébucher et chuter».

## ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ATTRACTIF

### Taux d'absentéisme

(en %)



Le taux d'absentéisme imputable aux accidents du travail, aux accidents non professionnels et à la maladie est demeuré stable par rapport aux années précédentes, à 4,4%. Pour l'ensemble du Groupe Implenia, ce chiffre correspond aux prestations de travail d'environ 300 personnes par an. Approximativement 60% des absences sont imputables à la maladie, 26% aux accidents du travail et 14% aux accidents non professionnels.

Les statistiques d'accidents ont été assombries par trois décès tragiques en 2013: deux collaborateurs d'Implenia ainsi que l'employé d'un sous-traitant ont perdu la vie lors d'accidents sur des chantiers d'Implenia. Ces décès ont suscité la consternation chez Implenia, renforçant sa volonté de faire davantage encore pour la sécurité au travail. Dans ce contexte, Implenia a fait réaliser une analyse externe qui a porté non seulement sur l'organisation de la sécurité et les consignes internes, mais aussi sur leur application concrète sur les chantiers. Sur cette base, l'entreprise a pris plusieurs mesures, notamment une adaptation de l'organisation, l'instauration de normes de sécurité transdivisionnelles, l'augmentation du nombre des chargés de la sécurité et des contrôles renforcés. Par ailleurs, Implenia a mis en place, à l'échelle du Groupe, un reporting des accidents du travail qui est chaque mois à l'ordre du jour des séances du Group Executive Board (GEBO). La Direction est ainsi sensibilisée en permanence à la situation en matière d'accidents, qu'il s'agisse de leur nombre ou de leur type.

Implenia complète ces vastes mesures en faveur de la sécurité au travail par de nombreuses autres initiatives visant à assurer le bien-être de ses collaborateurs. Citons comme exemple la campagne contre l'abus d'alcool «Parler d'alcool dans l'entreprise?», pour laquelle Implenia s'est vu décerner le Grand Prix Européen Santé et Entreprise 2012. Implenia s'engage également dans le domaine du suivi des collaborateurs accidentés ou malades et de leur réinsertion. A cet effet, le Groupe collabore avec des spécialistes du «case management» qui assurent un suivi intensif et une rééducation attentive.



## Catégories d'accidents

(en % de tous les accidents professionnels)



Faux pas et chutes



Transport manuels de charges



Outils et appareils



Lésions oculaires



Autres causes



Transport mécaniques de charges



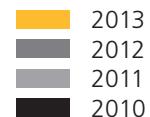
Objets pointus, coupants



Engins de travail



Substances et agents pathogènes



Bien qu'elle y consacre déjà beaucoup d'efforts, Implenia est actuellement en train de systématiser sa gestion de la santé dans l'entreprise. Cette notion recouvre la mise en place de conditions, de structures et de processus ayant pour objectifs d'aménager le travail et l'organisation d'une manière propice à la santé et d'inciter les collaborateurs à adopter un comportement susceptible de préserver leur santé.

Une analyse externe fait ressortir un grand nombre d'approches positives au sein de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la responsabilité sociale assumée, l'engagement dans l'intérêt commun, la gestion des absences et le «case management». Toutefois, ces approches peuvent être mieux coordonnées à l'échelle de l'entreprise et uniformisées. De plus, selon les spécialistes, le thème du surmenage, qui prend une importance accrue, devrait être traité de manière plus ciblée. Implenia est actuellement en train d'analyser les conclusions de l'étude et d'évaluer de possibles mesures.



Des formations approfondies et des actions de sensibilisation (à droite) constituent un facteur important pour réduire le nombre d'accidents.

### 3.5.1

#### **Actions de sensibilité sur les chantiers**

Grâce à des campagnes régulières de sensibilisation sur les chantiers, Implenia s'efforce de rappeler au personnel de chantier et aux cadres techniques les mesures importantes en matière de sécurité au travail et de protection de la santé, de manière à réduire le nombre d'accidents à moyen et à long termes. C'est ainsi qu'ont été abordés, sous la devise «Quart d'heure sécurité», des thèmes importants concernant la sécurité sur les chantiers. Ces formations sont préparées de manière centralisée et dispensées aux ouvriers sur place, par leur contremaître. En fonction du thème, des campagnes d'affichage internes accompagnent ces actions. Les thèmes suivants ont été traités en 2012 et 2013:

- **Ordre et propreté sur les chantiers**

Environ trois accidents sur dix sont causés par des faux pas ou des chutes. Le bon ordre sur les chantiers réduit le risque d'accident ainsi que les temps de recherche.

- **Utilisation de la main courante**

Les accidents par suite de faux pas sont à l'origine d'environ 40% des versements d'indemnités journalières. Les faux pas sur les escaliers sont particulièrement dangereux. C'est pourquoi une campagne a été spécifiquement consacrée à la sécurité sur les escaliers.

- **Equipement personnel de protection**

Les yeux sont touchés dans près de 20% des accidents. La campagne a montré qu'en portant des lunettes de protection et un casque, le risque d'accident pouvait être réduit de manière significative.



## - **Utilisation correcte des échelles**

Il arrive régulièrement que les échelles soient mal utilisées sur les chantiers. La formation a également été l'occasion de réparer ou d'éliminer des échelles défectueuses.

## - **Charte de la sécurité: Dis stop!**

Implenia est la première entreprise de construction à avoir signé la charte de la sécurité de la Suva. Une formation appropriée a montré aux collaborateurs dans quelles situations ils doivent interrompre le travail pour des raisons de sécurité.

## - **Toolbox**

Chez Tunnelling, une séance hebdomadaire «Toolbox» a été mise en place avec succès. Cette formation en petits groupes est dispensée sur les chantiers par les responsables de la sécurité.

## - **Turbosieste**

La fatigue est la cause de beaucoup d'accidents graves et mortels. Une sieste de 15 minutes permet d'y remédier efficacement. En collaboration avec le bpa, cette campagne a été organisée sur plusieurs sites Implenia.

## - **Vitesse sur la route**

La plupart des accidents de la circulation surviennent à l'intérieur des agglomérations. C'est pour cette raison que le thème de la vitesse a été traité, en relation avec un cours précédent, consacré à l'écoconduite.

3.6

## Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013

Implenia veut être le partenaire idéal pour ses collaboratrices et collaborateurs.

<b>Stratégie</b>	<b>Objectifs 2012/2013</b>	<b>Degré de réalisation de l'objectif</b>	<b>Statut</b>
<b>Développer le personnel par la formation continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Etendre le CAS Baukostenplanung (planification des frais de construction)</li> <li>– Elargir l'offre existante de formation continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cette formation CAS de perfectionnement a été dispensée pour la première fois en 2012. La seconde session a commencé en 2013, avec onze participants (point 3.4)</li> <li>– Formations dans des domaines comme la technique de travail, la comptabilité, l'informatique, le marketing et la vente, le droit ou les langues. Stages d'été en Norvège (point 3.4)</li> </ul>	(✓) (✓)
<b>Recruter la relève dans nos propres rangs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mener à bien la planification de la relève/Gestion des talents/Académie Implenia (Icademy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 16 cadres dirigeants ont suivi avec succès la formation «Winning the Future». (voir article 3, point 3.2)</li> <li>– En 2012 et en 2013, Implenia s'est engagée dans l'Absolventenkongress (congrès des diplômés) de Zurich et a été représentée à la réunion de prise de contact à l'EPFZ (point 3.2)</li> <li>– Promotion de la Fondation de l'EPFZ et soutien au programme Excellence Scholarship</li> </ul>	✓ ✓ ✓
<b>Réduction des accidents professionnels, en nombre et en temps d'absence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Réduire par des formations et des contrôles les faux pas, les chutes et les accidents avec des outils et des machines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La réduction visée du nombre d'accidents n'a pas encore été atteinte. En 2013, le nombre des accidents professionnels est demeuré constant, avec 143 accidents pour 1000 emplois à plein temps (point 3.5)</li> </ul>	X



## Objectifs et activités 2014/2015

Implenia veut être le partenaire idéal pour ses collaboratrices et ses collaborateurs.

Stratégie	Objectifs 2014/2015	Activités 2014/2015
Développer le personnel par la formation continue	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous développons les professionnels de la construction pour qu'ils soient à la pointe et instituons ainsi une carrière technique auprès d'Implenia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Continuer à développer le programme de formation (Icademy) et consolider sa position vers l'intérieur et l'extérieur</li><li>– Développer des formations à l'appui du modèle de carrière technique pour spécialistes du bâtiment (chefs de projet, directeurs des travaux, conducteurs de travaux, économistes de la construction)</li><li>– Introduire un programme de stages pour diplômés des hautes écoles</li></ul>
Recruter la relève dans nos propres rangs	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous développons des personnalités dirigeantes dans nos propres rangs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Augmenter la qualité de la formation des apprenants et la proportion d'apprenants</li><li>– Seconde session du programme de développement du management «Winning the Future» pour les dirigeants</li><li>– Première session du programme de développement des cadres «Winning Performance» pour la relève</li><li>– Promouvoir la relève au sens d'une formation de perfectionnement jusqu'aux chefs d'équipes, aux contremaîtres et aux directeurs des travaux.</li></ul>
Préserver et promouvoir la sécurité au travail, la performance et la motivation	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous faisons baisser le nombre des accidents professionnels à moins de 100 pour 1000 EPT, réduisons les temps d'arrêt et pratiquons une gestion systématique de la santé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sensibilisation sur le thème des accidents du travail, à tous les niveaux de direction</li><li>– Introduire la sécurité comme élément de la planification du travail (concept de sécurité)</li><li>– Développer l'organisation des chargés de la sécurité avec augmentation de leur présence sur les chantiers</li></ul>



## **Champions du futur**

Avec «Winning the Future», Implenia a passé son premier cap de développement des cadres à l'échelon du Groupe. L'entreprise a réussi à mettre en réseau des cadres de toute l'Europe et à pourvoir des postes clés en y plaçant des personnes venant de ses propres rangs. Implenia pose ainsi la première pierre pour un perfectionnement constant de son management.



**«Plus nous avancions dans le programme, mieux nous nous connaissions et plus nous avions de plaisir. Une grande différence, c'est que je prends davantage de responsabilités qu'avant. En me sélectionnant pour ce programme, l'entreprise m'a montré qu'elle croyait en moi, et cela m'a fait avancer. Le module du leadership est celui que j'ai préféré, parce que c'est quelque chose dont j'ai besoin chaque jour. J'ai déjà commencé à utiliser quelques outils au quotidien, mais ce n'est que le début du processus.»**

Yan Dysli, chef de projet Buildings à Genève

«This is a very special moment for me and for Implenia.» Par ces paroles, Anton Affentranger dissipe un brouhaha multilingue et ouvre la journée de clôture de «Winning the Future». Cet après-midi de mars 2014, environ 40 personnes se sont rassemblées dans l'auguste Maison des corporations de tisserands, le «Zunfthaus zur Waag», qui fait face à l'église Fraumünster à Zurich, pour la dernière étape de leur programme de formation: le graduation day. Il y a là, outre les deux douzaines de participants et d'organisateurs du programme, les membres du Conseil d'administration ainsi que du Group Executive Board (GEBO).

«C'est la fin d'un voyage, d'un long voyage», récapitule le CEO. Plus d'un an et demi a passé depuis que les participants se sont rencontrés pour la première fois. Cinq modules de formation se sont déroulés; chacun a représenté deux jours et demi d'intenses réflexions sur un thème de management essentiel: stratégie, finances, conduite du personnel, marketing et leadership. «Le but principal de 'Winning the Future' était de former spécialement des dirigeants pour la relève», dit Anton Affentranger. Et il constate avec satisfaction que cet objectif était déjà atteint avant la fin du programme: non moins de trois des participants ont été nommés membres du GEBO en 2013, dans le cadre de la réorganisation «Miser sur notre avenir».

«Winning the Future» a été le premier programme de leadership d'Implenia à l'échelon du Groupe entier. Thomas Foery, responsable Ressources Humaines chez Implenia, se souvient qu'il y avait déjà eu des ébauches de programmes similaires dans les entreprises d'avant la fusion. «Mais après que Zschokke et Batigroup ont formé Implenia en 2006, il s'agissait de clarifier des questions structurales pour devenir opérationnels. C'est pourquoi la formation est d'abord passée un peu à l'arrière-plan, provisoirement.» Notre entreprise devait d'abord clarifier des questions de collaboration. Et Foery utilise une image qui parle à tous: «Pour construire quelque chose qui tienne, il faut des fondations solides.»

Le personnel joue un rôle décisif pour le développement durable d'une entreprise. Si l'on réussit à s'attacher des collaborateurs à long terme et à augmenter leurs compétences, cela se reconnaîtra sur le marché. Cette maxime s'applique tout particulièrement aux dirigeants. C'est pourquoi Implenia veut perfectionner ses collaborateurs et recruter si possible ses dirigeants dans ses propres rangs. Il vaut souvent mieux placer au postes clés des personnes de confiance que l'entreprise connaît déjà.

L'idée de départ de «Winning the Future» était de développer les cadres à l'interne. Pourtant, la recherche de talents et le développement des managers n'étaient pas l'unique but du programme. Affentranger avait aussi à cœur de resserrer les rangs dans notre Groupe, qui, depuis quelques années, connaissait une extension et de la croissance à l'étranger. «Nous voulions être sûrs de parler le même langage dans tout le Groupe quand nous abordons les questions de stratégie et de leadership. Si nous nous comprenons mieux, nous travaillerons mieux ensemble.»



**«J'ai beaucoup reçu des autres collaborateurs et j'ai aussi pu fournir ma part. Ces échanges m'ont donné de l'énergie. Nous avons constaté que nos collègues suisses s'intéressent beaucoup à la partie norvégienne du Groupe. Nous nous sommes sentis bienvenus. Et j'ai pu rapporter chez moi des éléments de discussion stimulants. Par exemple, dans notre équipe de direction en Norvège, nous discutons actuellement de tout ce que nous avons appris dans le module de leadership.»**

Petter Vistnes, CEO d'Implenia Norge



**«Pour moi personnellement, les thèmes des RH et du leadership étaient très importants. Par exemple, je sais mieux aujourd’hui ce que je peux attendre du département RH, mais aussi ce dont il a besoin de ma part. Je connais l’arrière-plan du nouvel outil relatif au personnel et je peux mieux l’expliquer à mes collaborateurs. J’espère ainsi contribuer à une plus grande compréhension. Je pense également que je peux accroître la transparence pour les collaborateurs quant aux stratégies et aux intentions d’Implenia parce que, moi aussi, je les comprends mieux maintenant.»**

Jürg Biese, Area Manager ITU

Et c'est ainsi que des personnes provenant de domaines très différents de notre entreprise se sont trouvées réunies dans le programme «Winning the Future». Les réactions ont été très positives. «J'ai trouvé super de faire la connaissance de nouveaux collègues, pas seulement de Suisse alémanique, mais de toute l'Europe, jusqu'à la Norvège», dit Yan Dysli, qui travaille pour Implenia depuis sept ans. Et ce chef de projet Buildings de Genève ajoute: «Quand nous avons commencé, nous représentions des domaines différents; à la fin, nous étions une équipe.» Christian Späth approuve. Cet ingénieur du bâtiment est Area Manager ITU pour l'Europe et travaille depuis deux ans à peine pour Implenia à Salzbourg. «Ce programme a rassemblé des personnes qui ne se rencontrent pas ordinairement.» Cela leur a permis d'étendre durablement leur réseau personnel. «Pour moi qui ai rejoint la Société récemment, c'était idéal. Sinon, je n'aurais jamais fait de connaissances parmi ceux qui travaillent en Valais ou à Genève.»

«La compréhension mutuelle a énormément augmenté grâce à ce programme», confirme Maria Sommer du développement des RH. Elle a assumé l'organisation du programme. Un langage commun a été trouvé, les multiples facettes de l'entreprise se sont dévoilées: «A la fin, l'équipe était soudée, c'était presque une famille.» Cette bonne entente est palpable aujourd'hui à Zurich: l'atmosphère est détendue et cordiale, on plaisante, les phrases s'enchaînent naturellement.

---

«Nous ne voulions pas une formation 'préfabriquée', mais une solution taillée sur mesure pour Implenia. C'est pourquoi nous sommes partis de zéro et avons développé 'Winning the Future' avec des spécialistes de l'Executive School of Management, Technology and Law de l'Université de St-Gall. En préparant chaque module de formation, nous faisons en quelque sorte le point de la situation, pour savoir où en était notre entreprise dans ce domaine. Ce travail de préparation a été utile: nous pourrons maintenant adapter certains éléments de 'Winning the Future' et les utiliser dans la formation habituelle pour les cadres.»

Thomas Foery, responsable RH



«Le plus important pour moi, c'est le réseau qui s'est créé. Je travaille en Autriche, mais grâce à 'Winning the Future', je connais maintenant le langage de l'entreprise et les gens en personne. C'est un réseau durable. La partie stratégique m'a particulièrement plu: découvrir ce que cela signifie quand la Direction nous parle de vision et de stratégie. Cela peut paraître un lieu commun, mais il est important, justement dans le travail quotidien, de comprendre où l'entreprise veut aller. J'essaie aussi de m'en faire l'écho auprès de mes collaborateurs.»

Christian Späth, Area Manager ITU Europe



**«Nous encadrons régulièrement de tels programmes de développement des cadres à l'échelle nationale et internationale. La particularité de «Winning the Future» a été que nous avons pu mettre en place le programme conjointement avec l'entreprise en partant de zéro. Les contenus des cours ont sans cesse évolué, et les priorités ont changé. Le défi particulier du programme était la rencontre de plusieurs cultures – tant au niveau divisions que sur le plan des différentes régions linguistiques. Le passage à l'anglais comme langue des cours a permis d'intégrer les Norvégiens et les Suisses romands avec succès au programme tout en soulignant le caractère international de l'entreprise.»**

Andreas Löhmer, Director of Corporate Programs à l'Executive School of Management, Technology and Law de l'Université de St-Gall

Mais bien qu'il règne une atmosphère joyeuse dans la salle, le programme qui touche à son terme a nécessité un dur travail. Les participants vont maintenant présenter leurs travaux de groupes. La langue des exposés est l'anglais. Plus d'un aurait préféré s'exprimer dans sa langue maternelle, mais après le premier module, la direction du programme a décidé de passer à la langue internationale des affaires. C'était nécessaire pour intégrer tous les groupes linguistiques, y compris les deux participants de Norvège. Cette décision montre aussi qu'Implenia a vraiment franchi le cap de l'international. Pour définir des objectifs communs, il faut parler la même langue. A plusieurs reprises, les participants se sont volontiers pliés à l'exercice. «C'était une bonne occasion de réactiver un peu mon anglais», dit par exemple Jürg Biese, Area Manager ITU.

Entre ces murs anciens, chaque groupe expose son business case, une étude de cas sur un thème particulier. Ils ont investi beaucoup de temps dans ce travail. «Depuis six semaines, nous y travaillons dur», dit Yan Dysli. «Nous avons dû tenir des conférences téléphoniques pour nous coordonner dans toute l'Europe; ce n'est pas la forme d'organisation la plus facile.» Il est d'autant plus heureux que cela ait marché. Dans leurs travaux, Dysli et les autres participants ont appliqué à leur situation dans l'entreprise les théories et les outils tirés des modules. Deux groupes ont traité de la conduite de personnel, un autre du prolongement de la chaîne de création de valeur dans la construction de voies ferrées, et le quatrième a soumis deux divisions à un test de résistance à la croissance. Dans leurs présentations, les participants en viennent aux faits sans détours et mettent aussi le doigt sur des

---

points critiques. Cette ouverture donne lieu à des discussions animées avec des membres du BEGO et du Conseil d'administration.

Au cours de ces échanges et prises de position, le ferme soutien du top management d'Implenia à cette formation de leadership s'exprime une fois de plus. On sent que le programme leur tient à cœur, notamment à Anton Affentranger. Le CEO a participé personnellement à toute les sessions. Un engagement que les participants ont beaucoup apprécié. Ils ont senti la force d'être «one company» et sont «vraiment fiers de travailler chez Implenia», déclare Yan Dysli. Jürg Biese lui aussi se sent porté par l'élan de «Winning the Future». «Nous allons devoir vivre cet esprit de manière autonome et réussir à le transmettre à d'autres.» Le chef du personnel Thomas Foery regarde également vers l'avenir avec confiance: «Il s'agit maintenant d'entraîner dans notre sillage les 300 autres personnes qui assument des fonctions dirigeantes chez Implenia et de leur transmettre la dynamique de 'Winning the Future'.»



**«Ce programme a beaucoup apporté à la collaboration inter-départements. Au début, par exemple, les entrepreneurs généraux ne savaient pas ce que fait un constructeur de tunnels, et inversement. Ce programme a énormément augmenté la compréhension mutuelle. On a réussi à trouver un langage commun et à connaître les différentes facettes de l'entreprise. A la fin, l'équipe était soudée, c'était presque une famille.»**

Maria Sommer, HR Development et organisatrice de «Winning the Future»

## GESTION RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

---



Pour construire, il faut d'abord creuser un trou. Ce faisant, on peut faire preuve d'intelligence et utiliser les déblais à des fins utiles et durables, comme le fait Implenia à Winterthur.

Reportage «Du béton directement tiré de notre excavation» voir page 101

---

<b>Gestion respectueuse de l'environnement</b>	
<b>4.1 Ménager les ressources</b>	83
<b>Performances environnementales transparentes</b>	83
4.2.1 Consommation d'énergie	84
4.2.2 Emissions de gaz à effet de serre	
4.2.3 Véhicules et machines	90
4.2.4 Voyages en avion	91
4.2.5 Rouler à bonne allure grâce à l'écoconduite	91
<b>Coup de projecteur sur les centrales d'enrobés</b>	92
4.2.7 Achat d'électricité	93
4.2.8 Consommation de papier	94
<b>Collecte systématique des données</b>	95
<b>Sensibiliser les collaborateurs</b>	97
<b>Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013, Objectifs et activités 2014/2015</b>	99

---



# Gestion respectueuse de l'environnement

Implenia s'est fixé des objectifs environnementaux ambitieux. L'entreprise compte notamment accroître son efficacité énergétique, d'où une réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub> et une amélioration de sa consommation de ressources. Implenia surveille systématiquement sa performance environnementale grâce à un contrôle sur mesure.

4.1

## Ménager les ressources

Afin de ménager les ressources naturelles, Implenia mène une politique de gestion de l'environnement et est certifiée ISO 14001. Dans ce contexte, l'entreprise poursuit des objectifs clairement définis et surveille sa performance environnementale. La responsabilité en incombe aux responsables environnement, placés sous la direction technique du département Développement durable au sein du Technical Support.

Pour Implenia, la gestion respectueuse de l'environnement a pour points forts l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'optimisation de la consommation de ressources. S'y ajoutent la protection de l'environnement local et la promotion du recyclage sur les chantiers et dans les ateliers.

La consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre constituent des paramètres clés de la protection de l'environnement dans l'entreprise. Par principe, Implenia s'efforce donc de réduire sa consommation d'énergie et d'utiliser les sources d'énergie les plus propres possibles. Grâce à son système de collecte quantitative des données environnementales, nouvellement mis en place, Implenia a pour la première fois la possibilité de mesurer concrètement les performances environnementales, de définir des objectifs et d'en suivre la réalisation. De plus, ce système permet d'identifier les facteurs d'influence essentiels dans le domaine de l'environnement, de définir des activités concrètes et de les mettre en œuvre.

4.2

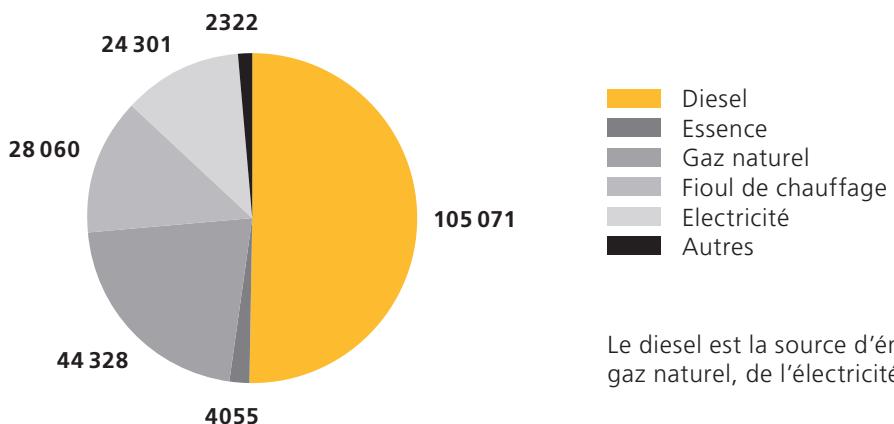
## Performances environnementales transparentes

Les données évaluées de manière approfondie au cours de la période sous revue permettent, pour la première fois, d'analyser les activités d'Implenia en ce qui concerne leur consommations d'énergie et leurs émissions de gaz à effet de serre. Le périmètre du système inclut toutes les unités organisationnelles en Suisse, lesquelles génèrent environ 85% du chiffre d'affaires du Groupe Implenia.



## Consommation d'énergie

(par sources d'énergie en MWh en moyenne pendant la période 2012 à 2013)



### 4.2.1

## Consommation d'énergie

L'exploitation des chiffres de la période 2012/2013 montre que le diesel pour les machines, les véhicules utilitaires et les voitures de service représente de loin la principale source d'énergie au niveau de l'énergie finale. Il est suivi de combustibles tels que le gaz naturel et le fioul de chauffage qui sont essentiellement utilisés pour générer de la chaleur industrielle dans les centrales d'enrobés.

## Energie finale utilisée en moyenne sur la période 2012–2013

Sources d'énergie	Quantité	Unité
Diesel <sup>1</sup>	10 811 894	litres
Essence <sup>2</sup>	445 334	litres
Gaz naturel <sup>3</sup>	44 327 527	kWh
Fioul de chauffage <sup>3</sup>	2 887 374	litres
Electricité	24 300 542	kWh

1 pour machines, poids lourds, véhicules de livraison et voitures de tourisme

2 pour machines et voitures de service

3 pour immeubles, chantiers et installations de production

## GESTION RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

### Répartition des émissions de gaz

à effet de serre en trois catégories principales selon le «Greenhouse Gas Protocol»

#### Greenhouse Gas Protocol

Catégorie	Définition
Scope 1	Toutes les émissions de gaz à effet de serre directes
Scope 2	Emissions de gaz à effet de serre indirectes liées à la consommation d'électricité ou de chaleur achetées
Scope 3	Autres émissions indirectes, telles que celles relatives à l'extraction et à la production des matériaux et carburants achetés, aux transports en véhicules non exploités par l'entreprise en cause, aux voyages d'affaires, etc. (autres cf. graphique page 87)

4.2.2

### Emissions de gaz à effet de serre

Dans la mesure où les carburants ainsi que la chaleur proviennent principalement de sources d'énergie fossiles, la situation en matière d'émissions de gaz à effet de serre est similaire à celle concernant l'énergie: près de 90% des émissions sont générées sur les chantiers, les ateliers et les centrales d'enrobés, ainsi que dans le cadre de la construction. En considérant l'ensemble des émissions de l'énergie achetée, près de 70% proviennent de carburants comme le diesel et l'essence. Environ 25% des émissions de CO<sub>2</sub> sont liées à la production de chaleur à partir de pétrole et de gaz. La consommation d'électricité ne représente qu'une part de 5% des émissions de gaz à effet de serre chez Implenia, notamment en raison de la faible intensité en CO<sub>2</sub> des produits d'électricité achetés.

Les émissions de gaz à effet de serre englobent non seulement les émissions directes (fonctionnement des machines de chantier et des poids lourds ainsi que la génération de chaleur dans les installations de production et ateliers, scope 1 selon les règles internationales en matière de bilan des émissions de gaz à effet de serre), mais aussi une partie des émissions de gaz à effet de serre indirectes liées à l'énergie de réseau comme l'électricité (scope 2).

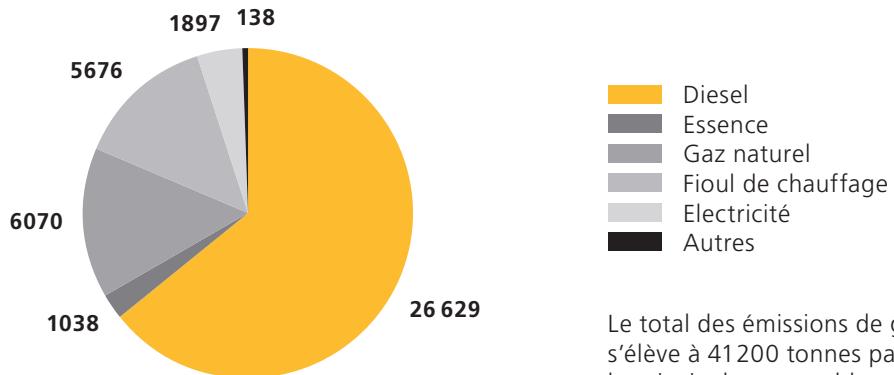
Compte tenu de la prépondérance de certains types d'utilisation, trois points forts se dégagent en vue de l'amélioration future du bilan:

1. Transport et traitement sur les chantiers
2. Consommation de chaleur dans les centrales d'enrobés
3. Consommation de carburant des véhicules de livraison et de service



## Répartition des émissions de gaz (Scopes 1+2)

(par source d'énergie en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> en moyenne sur la période 2012 à 2013)



Le total des émissions de gaz à effet de serre s'élève à 41 200 tonnes par an. Le diesel est le principal responsable, suivi du gaz naturel, du fioul de chauffage et de l'électricité.

Les émissions indirectes en amont ou en aval de la chaîne de création de valeur d'Implenia (scope 3) ont fait l'objet d'un calcul détaillé et ont été prises en compte dans le graphique ci-après:

- Emissions liées au traitement et au transport des sources d'énergie
- Emissions d'installations de production non gérées par Implenia
- Emissions liées aux voyages d'affaires (avion)

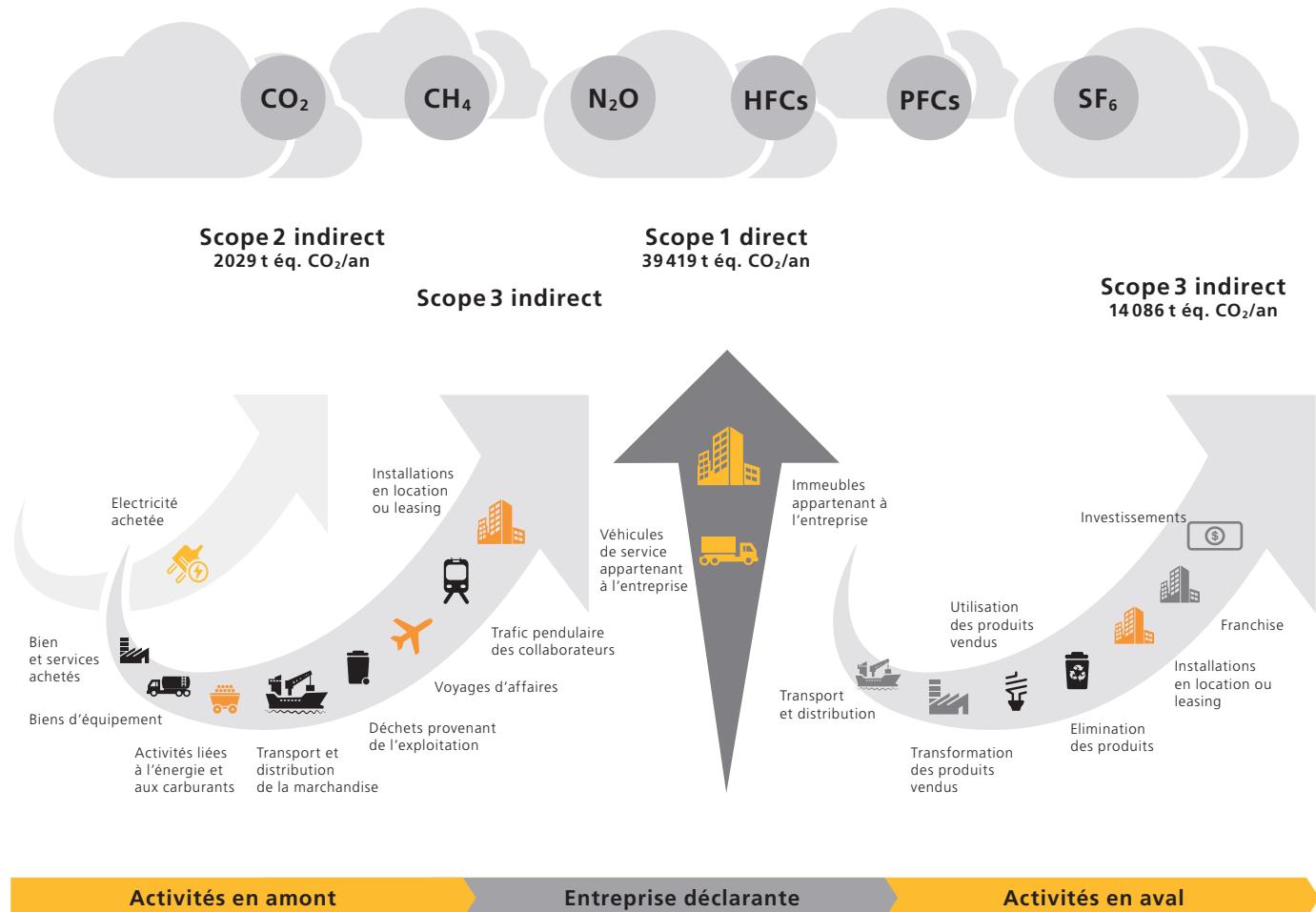
D'autres émissions indirectes générées au sein des chaînes de processus aval ou amont ont été analysées selon certains paramètres, afin d'en déterminer la pertinence. L'analyse a montré que l'achat de matériaux de construction et l'exploitation des ouvrages constituent, dans l'ordre, les principales sources d'émissions indirectes. Ces deux catégories représentent un multiple des émissions des scopes 1 et 2 et sont donc d'une grande pertinence. Toutefois, l'influence d'Implenia sur ces processus est souvent très faible.

Au cours de la période couverte par le prochain rapport, Implenia a l'intention de déclarer ses performances dans le domaine du climat selon les prescriptions du «Carbon Disclosure Project» international. Implenia s'est fixé comme objectif quantitatif de réduire les émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2), d'ici à 2017, de 10% par rapport à l'ensemble de l'organisation et au chiffre d'affaires.

## GESTION RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

### Emissions de gaz à effet de serre d'Implenia

Aperçu de la chaîne de création de valeur

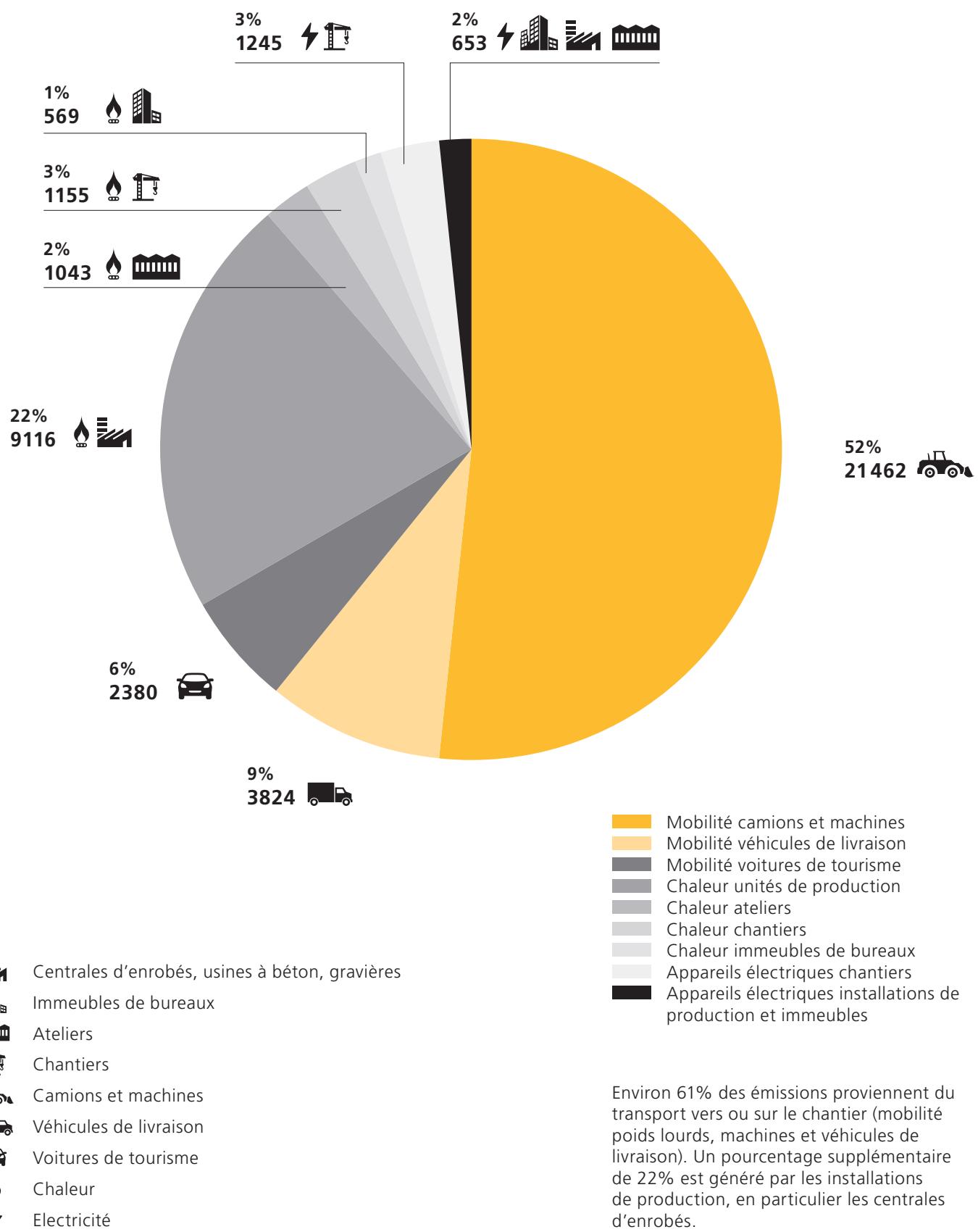


Source du graphique: Greenhouse Gas Protocol, Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard



## Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1+2)

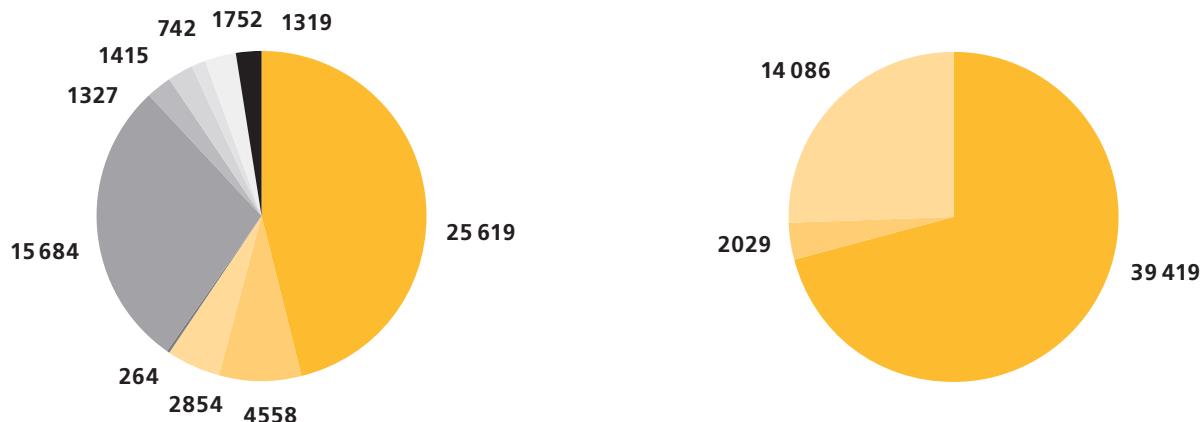
(selon les types d'utilisations prévus et les scopes en tonnes d'équivalents de CO<sub>2</sub> en moyenne pendant la période 2012 à 2013)



## GESTION RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

### Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 + 3)

(selon les types d'utilisations et les scopes en tonnes d'équivalents de CO<sub>2</sub> en moyenne pendant la période de 2012 à 2013)



- Mobilité camions et machines
- Mobilité véhicules de livraison
- Mobilité voitures de tourisme
- Mobilité voyages en avion
- Chaleur unités de production
- Chaleur ateliers
- Chaleur chantiers
- Chaleur immeubles de bureaux
- Appareils électriques chantiers
- Appareils électriques installations de production et immeubles

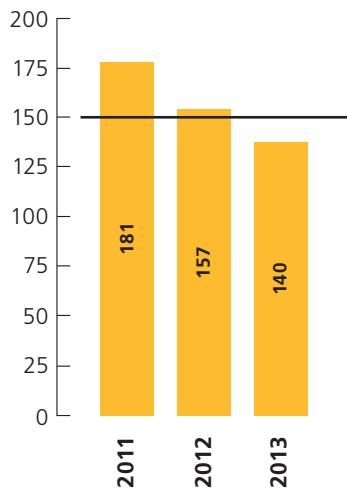
- Scope 1
- Scope 2
- Scope 3

Si l'on prend également en compte les processus en amont et en aval de scope 3 (cf. page 87), les émissions de CO<sub>2</sub> indirectes augmentent de 14 000 tonnes.



## Emissions de CO<sub>2</sub> des voitures de service

(en grammes d'équivalents de CO<sub>2</sub> par kilomètre)



Grâce à l'instauration de limites strictes en matière d'émissions de CO<sub>2</sub> lors de l'acquisition de voitures de service, Implenia a réduit de près de 25% les émissions spécifiques aux déplacements professionnels.

### 4.2.3

## Véhicules et machines

Jour après jour, des centaines de véhicules entrent en action chez Implenia: voitures de service, poids lourds, excavatrices, rouleaux compresseurs et bien d'autres. Globalement, ils consomment une quantité impressionnante de carburant, soit 8,7 millions de litres par an. L'entreprise s'est donc fixé comme objectif de réduire la consommation de carburant dans ce domaine. Afin d'atteindre cet objectif, l'entreprise prend des mesures visant à encourager un comportement de conduite plus efficace, par exemple en organisant des cours Eco-Drive.

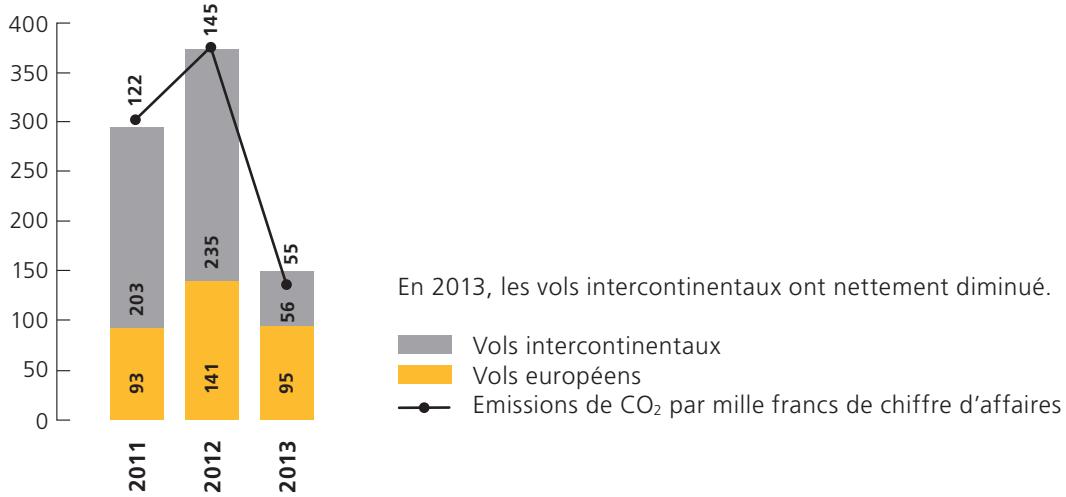
L'achat de la flotte de véhicules recèle un potentiel d'économies encore plus important. Implenia mise dans ce domaine sur des machines et véhicules faiblement émetteurs. C'est ainsi qu'elle a acheté divers véhicules hybrides, dont 19 voitures de service et, à des fins de test au quotidien, une excavatrice hybride. Le test pratique a montré que l'excavatrice hybride consomme 25% de carburant en moins qu'un engin conventionnel.

Dans son règlement sur les véhicules de service, Implenia a fixé des limites maximales pour l'émission de CO<sub>2</sub> qui ont été abaissées au cours de la période sous revue. Une voiture de service ne doit pas émettre plus de 150 grammes de CO<sub>2</sub> au kilomètre. Les collaborateurs dont le véhicule émet moins de 110 grammes de CO<sub>2</sub> au kilomètre touchent un bonus de durabilité.

Ces mesures s'avèrent payantes. En effet, bien que le volume des déplacements professionnels ait augmenté en raison de l'accroissement de la flotte de véhicules en leasing (de 1048 à 1420 durant la période sous revue), les émissions de CO<sub>2</sub> spécifiques par kilomètre parcouru ont diminué. L'accroissement de la flotte de véhicules est dû à une modification du règlement sur les véhicules. A partir de 2012, une voiture de service a été attribuée aux collaborateurs qui utilisaient auparavant leur véhicule privé pour des déplacements professionnels sur de longues distances.

## GESTION RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

### Emissions de gaz à effet de serre liées aux voyages en avion (en tonnes d'équivalents de CO<sub>2</sub>)



4.2.4

#### Voyages en avion

Le nombre de voyages en avion a atteint son maximum en 2012. Ensuite, les vols intercontinentaux, notamment, ont fortement diminué, en raison de la concentration des activités sur l'Europe. Implenia a décidé de compenser, à partir de début 2014, tous ses vols d'affaires auprès de la fondation climatique myclimate.

4.2.5

#### Rouler à bonne allure grâce à l'écoconduite

En 2012, Implenia a invité l'ensemble du personnel technico-administratif à suivre un cours EcoDrive. Pour les collaborateurs disposant d'un véhicule de service, la participation était obligatoire. Au total, 469 collaborateurs ont répondu présent, soit un tiers du personnel technico-administratif. Il est intéressant de noter que les participants ne roulaient pas plus lentement du fait de leur conduite plus écologique: au contraire, lors du test de simulation, ils ont augmenté leur vitesse moyenne de 6%. Parallèlement, leur consommation a diminué de 20%. En pratique, l'effet d'économie devrait être légèrement inférieur et varier entre 5 et 10%. Extrapolée aux frais de carburant de 1,6 million de francs par an relatifs aux déplacements professionnels, cette réduction de carburant représente une économie pouvant aller jusqu'à 160 000 francs par an. Les cours ont donc non seulement été appréciés des participants, mais se sont aussi révélés efficaces. Les chauffeurs professionnels et les machinistes d'Implenia pratiquent également un style de conduite économique: depuis une large offensive de formation durant les années 2010/11, tous les nouveaux collaborateurs suivent un cours EcoDrive.



22% des émissions de CO<sub>2</sub> d'Implenia sont générées dans les installations de production. La photo montre la centrale d'enrobés Asfaptop à Unterengstringen.

#### 4.2.6

### Coup de projecteur sur les centrales d'enrobés

Implenia détient des participations financières supérieures à 20% dans 20 centrales d'enrobés en Suisse. Au total, ces centrales produisent chaque année quelque 1600 000 tonnes d'asphalte. Implenia, qui est l'un de leurs gros clients, achète près de 500 000 tonnes pour son propre usage. Environ 250 000 tonnes d'asphalte, soit 16% des besoins de matériaux sont réutilisés sous forme de matériaux recyclés.

Au cours de la période sous revue, la centrale d'enrobés SAPA, filiale à 75% d'Implenia, a mis en œuvre avec succès un programme d'efficacité énergétique. Celui-ci a débuté par une analyse approfondie du site de Satigny, près de Genève, au cours de laquelle ont été également évaluées une série de mesures d'économie. Parmi celles-ci, l'amélioration de l'isolation des conduites de transport, des soupapes, des conteneurs et du circuit d'huile a été réalisée dans une première étape. Cette analyse d'efficacité énergétique a été soutenue par le programme «Ambition Négawatt – Eco21» des Services industriels de Genève (SIG). Le contrôle des résultats effectué par les SIG a montré qu'une meilleure isolation a permis à SAPA d'économiser au cours de la seule année 2013 83 MWh d'énergie, ce qui correspond à environ 9% de la consommation annuelle de la centrale. A moyen ou long terme, la centrale envisage d'autres optimisations, par exemple le recouvrement des bandes convoyeuses, la récupération de la chaleur dans l'air d'échappement ainsi que l'utilisation d'énergie solaire afin de tenir le bitume à la température de traitement requise de 160 degrés Celsius.



Installation photovoltaïque sur les toits des ateliers de Bois-de-Bay à Onex, dans le canton de Genève.

4.2.7

### **Achat d'électricité**

Au cours de la période sous revue, Implenia a fait réaliser une étude sur l'achat de courant écologique. Des spécialistes externes ont analysé les achats de courant et la provenance de celui-ci pour les installations de production et les immeubles consommant plus de 100 MWh par an. Du fait de leur consommation d'électricité, ces sites importants ont également droit au libre accès au réseau. L'étude a porté sur quatre immeubles de bureaux, six ateliers et sept installations de production détenus à hauteur d'au moins 50% par Implenia.

L'évaluation des données a montré qu'en 2012 les immeubles et installations de production ont consommé au total quelque 7,3 GWh d'énergie. En général, les produits énergétiques sont achetés auprès de fournisseurs locaux dans le cadre d'offres standard. La part de l'énergie renouvelable, essentiellement hydraulique, s'établit à 58%, le reste étant de l'énergie nucléaire, fossile ou d'origine non établie. Certains sites utilisent aussi des certificats d'éco-électricité de type Naturemade Basic ou Naturemade Star.

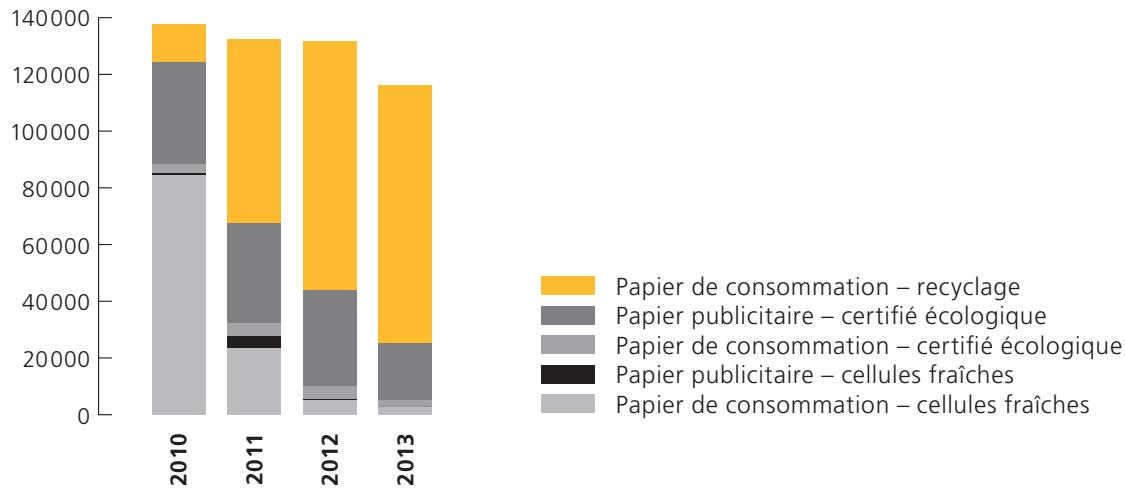
Sur la base de cette analyse, Implenia a décidé qu'à partir de 2014 les plus gros consommateurs d'électricité – deux immeubles de bureaux, trois ateliers et une installation de production – allaient acheter sur le marché libre 2,2 GWh d'énergie électrique, exclusivement d'origine hydraulique. Par ailleurs, Implenia a l'intention de compenser par des certificats d'origine hydraulique l'ensemble de l'électricité non renouvelable du mix énergétique acheté sur les autres sites, c'est-à-dire ceux où elle est liée à des fournisseurs d'électricité locaux. L'entreprise a ainsi franchi un pas important vers l'approvisionnement en énergie renouvelable.

Toutefois, Implenia ne souhaite pas se contenter d'acheter des certificats, mais entend produire elle-même de l'énergie renouvelable. A cet égard, les installations photovoltaïques sur les toits des ateliers constituent une bonne opportunité. Les dépôts de maintenance près d'Onex et de Vétroz disposent depuis 2012 de toits en panneaux solaires qui produisent chaque année près de 400 000 kWh de courant écologique, ce qui correspond à la consommation d'environ 100 ménages ou à 15% des besoins en électricité de l'ensemble des ateliers.



## Evolution de la consommation de papier

(en kg/a)



En raison de l'expérience positive en Suisse romande, Implenia a étudié en 2013 le potentiel d'électricité solaire de six autres ateliers en Suisse alémanique. Conclusion: sur certains sites, les installations photovoltaïques offriraient des avantages tant écologiques qu'économiques. Théoriquement, les toitures examinées pourraient permettre de générer au maximum 2 GWh d'électricité solaire. Le coût de production devrait s'établir, selon le site, à environ 20 centimes par kWh. Implenia étudie actuellement la marche à suivre.

4.2.8

### Consommation de papier

Par rapport à d'autres facteurs d'influence tels que la consommation de carburant, les effets environnementaux de la consommation de papier sont faibles. Dans la mesure, toutefois, où l'usage de papier revêt une valeur symbolique et une importance considérable dans l'activité de bureau, Implenia en saisit l'utilité. Il est satisfaisant de constater que la consommation de papier a reculé au cours des dernières années. De plus, la part de papier certifié écologique est passé en quatre ans de 38% à 97% (cf. graphique). Ce résultat est dû à une modification de la stratégie d'achat. A l'issue de tests approfondis avec divers papiers recyclés, effectués en 2010, le département Achat avait décidé de passer, dans la mesure du possible, au papier écologique. Implenia considère comme papier écologique les papiers certifiés (labels FSC, Ange bleu) ainsi que les papiers recyclés.

4.3

### **Collecte systématique des données**

Afin de concrétiser les objectifs environnementaux et d'en superviser la réalisation, Implenia a mis en place un système de collecte de données spécialement adapté à ses activités. A l'aide de son jeu d'indicateurs conçus sur mesure, Implenia tient compte des principaux flux d'énergie et de matériaux. Les indicateurs se basent sur le flux de ressources, depuis la production des matières premières jusqu'à l'ouvrage achevé. Seules sont collectées les valeurs que l'entreprise peut elle-même influencer.

Implenia a débuté la collecte systématique des données environnementales en 2011. Depuis lors, elle collecte les données relatives aux installations de production, ateliers et immeubles de bureau, aux chantiers et aux projets qu'elle développe elle-même, ainsi qu'à la mobilité et à la consommation de papier (cf. Matrice de collecte de données).

En ce qui concerne les objectifs régionaux de collecte des données, il reste encore du chemin à parcourir. Par conséquent, Implenia a commencé à effectuer, par sondage, la collecte exhaustive des données de certains chantiers dans divers domaines (génie civil: Schulhausplatz, Baden; bâtiment: Fleur d'Eaux, Versoix; construction de tunnels: Mositunnel, Brunnen). Cette collecte porte sur l'ensemble des flux d'énergie et de ressources, y compris les déchets. L'objectif consiste à déterminer, à l'aide de ces chantiers, les influences environnementales essentielles.

---

### **Mise en place de la saisie et de l'analyse des données en ligne**

L'expérience des trois premières années de collecte de données a démontré la nécessité de disposer d'un système informatique professionnel capable de traiter efficacement de grands volumes de chiffres. Pour cette raison, Implenia a acheté, fin 2013, le système de saisie de données et d'évaluation SoFi, basé sur Internet, de PE International. Ce logiciel spécialisé permet à Implenia de collecter en continu des données de différentes sources, de les représenter en temps réel et de générer des évaluations spécifiques en vue du contrôle des résultats. La validation systématique des données lors de l'entrée améliore en outre leur qualité.



## Matrice de collecte de données

Ces indicateurs sont actuellement collectés par Implenia:

Catégorie	Type	Principales valeurs saisies
Groupe	Informations générales	\$ ⚡ 📄
Installations de production		\$ 🔥 ⚡ 💧 ☁️ 🔄
Immeubles		\$ ⚡ 🔥 ⚡ 💧
Chantiers		🔥 ⚡ 💧
Traitement et transport		
Voyages d'affaires		

- Centrales d'enrobés, usines à béton, Gravières
- Immeubles de bureaux
- Ateliers
- Chantiers
- Camions et machines
- Véhicules de livraison
- Voitures de tourisme
- Vols
- Chiffre d'affaires
- Collaborateurs
- Papier
- Chaleur
- Electricité
- Carburant
- Eau
- Matériaux neufs
- Matériaux recyclés
- Kilomètres
- Destination

4.4

## Sensibiliser les collaborateurs

Les collaborateurs ont une influence énorme sur la consommation d'énergie et de ressources d'une entreprise. Par conséquent, Implenia organise régulièrement des actions de sensibilisation. Trois actions de ce type ont eu lieu au cours de la période sous revue. Elles devaient inciter les collaborateurs à identifier les possibilités de réduction ainsi qu'à diminuer la consommation d'énergie et d'eau et à éliminer correctement les eaux usées.

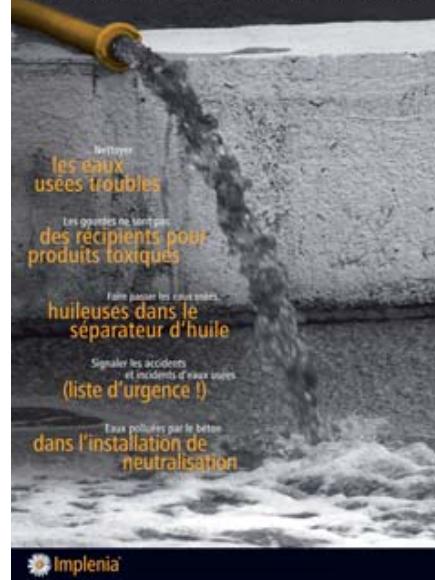
Une action de sensibilisation se base généralement sur une affiche d'information en plusieurs langues, apposée pendant quelques semaines de manière bien visible dans des lieux fréquentés et véhiculant avec force les principaux messages en texte et en images. Dans des notices internes, dans le Rapport semestriel et dans le magazine pour collaborateurs «Impact», les chefs de projet concernés présentent en outre régulièrement les mesures prises et les progrès accomplis dans le cadre d'une action, ou fournissent des informations de fond. De plus, les chefs de projet sont formés à certains thèmes spécifiques, à propos desquels une documentation plus approfondie est mise à disposition sur l'Intranet.



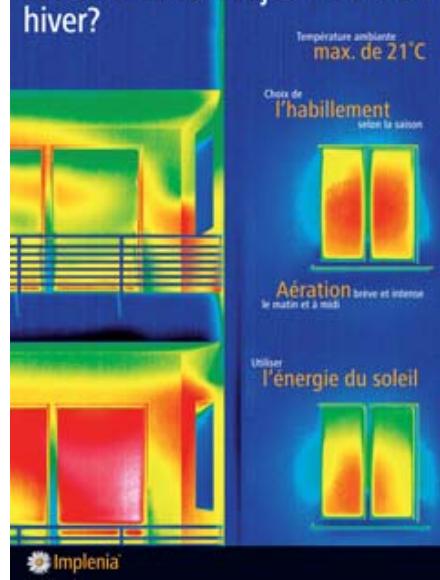
Dès aujourd’hui nous économisons l’énergie!



Nous contrôlons nos eaux usées !



Est-ce chez toi toujours l’été en hiver?



Les campagnes de sensibilisation attirent l’attention des collaborateurs sur leur capacité d’influencer la consommation d’énergie et de ressources de l’entreprise.

4.5

## Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013

Des actions de sensibilisation rendent les collaborateurs attentifs à l'influence qu'ils peuvent avoir sur la consommation d'énergie et de ressources de l'entreprise.

Stratégie	Objectifs 2012/2013	Degré de réalisation de l'objectif	Statut
<b>Enregistrer systématiquement les flux de matériaux, d'énergie et de déchets qu'Implenia peut influencer, les évaluer et mettre en œuvre des mesures de réduction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpréter les premières données, fixer des objectifs de réduction et mettre en œuvre des mesures de réduction pour 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Données de base telles que l'utilisation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre élaborées pour les années 2011 à 2013 et implémentées au moyen de l'outil de saisie et d'analyse SoFi, en vue de fixer des objectifs de réduction (point 4.3)</li> <li>- Objectif seulement partiellement réalisé, car la mise en œuvre de ces mesures aura lieu en partie pendant la période suivante</li> </ul>	(✓)
<b>Poursuivre les actions de sensibilisation auprès des collaborateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer des campagnes de sensibilisation pour réaliser les objectifs de réduction</li> <li>- Formation Eco-Drive pour les conducteurs de machines et le personnel technico-commercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction de 23% des émissions de gaz à effet de serre liées à la conduite grâce à Eco-Drive et au renouvellement des véhicules (point 4.2.3)</li> </ul>	✓
<b>Développer encore, dans les installations de production, l'efficacité énergétique et une utilisation efficiente des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recourir à des énergies renouvelables dans la production d'asphalte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'isolation thermique d'éléments de la centrale d'enrobés SAPA réduit les émissions de CO<sub>2</sub> (point 4.2.5)</li> <li>- Une installation photovoltaïque dans la gravière de recyclés béton de la Cliae-aux-Moines augmente l'utilisation d'énergie renouvelable (points 4.2.6/2.4.4)</li> <li>- La mise en place d'installations photovoltaïques dans les dépôts d'Onex/Geneve et de Vétroz/Valais augmente le recours aux énergies renouvelables (point 4.2.6)</li> </ul>	✓ ✓ ✓



## Objectifs et activités 2014/2015

Des actions de sensibilisation rendent les collaborateurs attentifs à l'influence qu'ils peuvent avoir sur la consommation d'énergie et de ressources de l'entreprise.

Stratégie	Objectifs 2014/2015	Activités 2014/2015
<b>Enregistrer systématiquement les flux de matériaux, d'énergie et de déchets qu'Implenia peut influencer, les évaluer et mettre en œuvre des mesures de réduction</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– D'ici 2017, nous faisons baisser, par rapport au niveau de 2013, les émissions de gaz à effet de serre et la consommation d'énergie primaire de 10% par franc de chiffre d'affaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Identifier en détail, sur la base de quatre projets de construction dans le bâtiment ou le génie civil et les infrastructures, les potentiels significatifs de réduction des flux de matériaux et d'énergie pendant la réalisation, et définir l'étendue des mesures pour les exploiter</li><li>– Fixer des exigences environnementales quantitatives sur l'acquisition de machines et de véhicules</li><li>– Compenser par l'achat de certificats d'énergie hydraulique les achats d'énergie électrique non renouvelable</li><li>– Procéder à la compensation du CO<sub>2</sub> lors des voyages en avion</li></ul>
<b>Sensibiliser le personnel et créer des incitations à agir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous sommes conscients qu'un comportement durable suppose des actes de chaque individu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Pour réaliser nos objectifs de réduction, effectuer chaque année deux campagnes de sensibilisation ciblées sur les thèmes de l'énergie et des déchets sur le chantier, ainsi qu'une formation de conduite pour les conducteurs de machines</li><li>– Par une plateforme en ligne, sensibiliser le personnel et créer des incitations à réduire les émissions qui relèvent du champ d'action de nos collaborateurs</li></ul>
<b>Développer encore, dans les installations de production, l'efficacité énergétique et une utilisation efficiente des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Dans les installations de production, nous augmentons l'efficacité énergétique et celle des ressources par des mesures concrètes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Etablir une feuille de route pour une planification des investissements dans l'efficacité énergétique des installations de production contrôlées majoritairement par Implenia (par exemple Tapidrance)</li><li>– Installation de panneaux photovoltaïques sur trois nouveaux toits d'immeubles de notre entreprise</li></ul>



## Du béton directement tiré de notre excavation

A Winterthur, Implenia teste une installation mobile de recyclage des matériaux de construction. Les déblais de différentes excavations dans le nouveau quartier de Neuhegi sont valorisés sur place et recyclés en béton. Ce système épargne les réserves de gravier, évite des émissions de bruit et de substances nocives, diminue le danger d'accident sur la route – et économise des coûts. Promenade vers cette installation pionnière.



Ceux qui se promènent le long de la rivière Eulach, à l'est de Winterthur, puis obliquent un peu plus au sud depuis ce cours d'eau renaturé, accèdent inévitablement à un pan d'histoire de l'industrie suisse. Au 19<sup>e</sup> et au 20<sup>e</sup> siècles, l'usine de machines Sulzer, fondée dans cette ville, connaissait une renommée mondiale. Cette entreprise disposait de vastes sites de production, où jusqu'à 30 000 personnes assemblaient, entre autres, des machines textiles, des installations énergétiques et des moteurs de bateaux. Mais la globalisation est arrivée, et avec elle le déclin de l'industrie suisse des machines. En 1990, Sulzer liquida sa fabrique de machines et vida les lieux, laissant ses terrains de Winterthur libres pour une réaffectation. De nouveaux quartiers fascinants y apparaissent peu à peu. Des monuments de l'histoire de l'industrie et des espaces publics revivent peu à peu, avec de nouvelles constructions remarquables et toute une palette d'offres de logements, d'emplois, de loisirs et de formation.

Il y a quatre ans, Implenia, en reprenant la société Sulzer Immobilien AG, a acquis de grands terrains et immeubles, d'une part près de la gare centrale, d'autre part ici, dans ce quartier est de Neuhegi. Depuis lors, notre entreprise collabore avec la Ville pour développer ces deux sites industriels abandonnés – pour Implenia, c'est un vaste et important projet, appelé à faire référence et où le développement durable joue un rôle primordial. Alors qu'au centre il s'agit de conserver la substance existante ainsi que de la réaménager et compléter par des bâtiments de substitution, à Neuhegi, un nouveau quartier émerge quasiment de rien. C'est l'une des plus grandes zones de développement du canton de Zurich. On pense qu'à l'avenir, environ 3500 personnes y habiteront, et 7500 y travailleront.

«Au lieu de nombreux transports vers la décharge et depuis l’usine à béton jusqu’ici, nous faisons tout sur place»

Daniel Hardegger, responsable Routes et génie civil Zurich

On ne trouve pas à Neuhegi comme au centre-ville de bâtiments romantiques en briques ni de halles d’usine labyrinthiques. Seuls quelques fondations en béton mises au jour et les rez-de-chaussée de certains anciens bâtiments de l’entreprise témoignent de la grande époque industrielle. En revanche, on trouve là une série de nouveaux bâtiments commerciaux et d’habitation impressionnantes. Certains ont été réalisés par Implenia (voir encadré). Lentement, au sud du cours d’eau, ce nouveau quartier prend forme. Le promeneur se sent un peu perdu au milieu de ces vastes terrains en friche. Pourtant, le regard s’arrête sur une étrange installation mécanique qu’on entend choquer et cahoter à côté d’un important monceau de déblais. Avec son lourd squelette métallique et le grondement des roulettes de son convoyeur à bande, on dirait une machine à Tinguely ou une des drôles d’installations de Bernhard Luginbühl.



Ce monstre vibrant n'est pourtant pas l'œuvre d'un artiste, mais une installation mobile de recyclage de matériaux de construction – un trait de génie d'un chef de projet d'Implenia (voir brève interview). Un excavateur hydraulique est justement en train de jeter des gravats dans la trappe de chargement. L'installation filtre et trie le mélange rocheux et le lave à l'eau. Un tapis roulant et une rotopelle font parvenir les éléments rocheux propres dans le dépôt avoisinant, où ils restent à disposition, en quatre grossesurs de cailloux, pour la suite du traitement. De l'autre côté de la rue, Implenia exploite sa propre centrale à béton. Un cycle complet de matériau se réalise donc sur une petite surface: les déblais qui ont été extraits du sol sont ennoblis et transformés sur place en du béton qui servira à la construction juste à côté. Même l'eau de lavage est recyclée et toujours réutilisée.





## GESTION RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

«Au lieu de nombreux transports vers la décharge et depuis l'usine à béton jusqu'ici, nous faisons tout sur place», résume Daniel Hardegger. Ce dirigeant Routes et génie civil d'Implenia Zurich assume la responsabilité de ce projet de recyclage. «Plus de la moitié de tous les trajets en camion à travers la ville qui seraient nécessaires sur un chantier ordinaire est ici superflue», explique-t-il. Entre 2013 et 2020, sur toute la période de la construction, cela permettra d'économiser environ 775 000 litres de diesel. C'est 2300 tonnes de CO<sub>2</sub> de moins, un allègement pour le climat.

Implenia a investi environ deux millions de francs dans la nouvelle installation de lavage et d'épuration de l'eau. En conséquence, le coût de l'ennoblissement des déblais s'établit à environ 15 francs le mètre cube. D'un autre côté, ce retraitement permet aussi d'économiser de l'argent comptant: une grande partie des taxes de décharge et des frais de transport tombent. Et Implenia n'a presque plus besoin d'acheter de gravier de roche pour la production de béton. Le compte est bon, non seulement sur le plan écologique, mais aussi sur le plan économique. Cette constatation s'applique particulièrement sur le long terme. «J'ai la ferme conviction que les prix des matières premières et des taxes de décharge vont continuer à monter», dit Daniel Hardegger. Même chose pour les frais de transport: les prix du carburant et les redevances sur le trafic des poids lourds vont manifestement augmenter. «Mais l'élément décisif, c'est que les routes de l'agglomération sont de plus en plus encombrées et qu'il en résulte des temps d'attente coûteux.»



«Il n'y a pas de retards causés par des embouteillages ou d'autres influences externes.»

Daniel Hardegger, responsable Routes et génie civil Zurich



Grâce à son propre recyclage et à sa propre centrale à béton sur place, Implenia peut exploiter le chantier de manière plus flexible: il n'y a pas de retards causés par des embouteillages ou d'autres influences externes. «Quand, par exemple, j'ai encore besoin, pour un déroulement optimal, de béton pour une toiture en fin d'après-midi, nous pouvons encore en produire ici, à une heure où une usine à béton serait déjà fermée», explique Hardegger. «Cela augmente notre productivité.» Enfin, ce système prolonge la chaîne de création de valeur d'Implenia. Le contrôle que nous exerçons sur le processus de production et la part que nous prenons à la création de valeur totale augmentent.

Il reste encore à démontrer jusqu'à quel point ces avantages sont effectifs dans la pratique. L'installation de Neuhegi est actuellement en phase de test. «Nous commençons par recueillir des expériences», reconnaît Hardegger. Par exemple, ce n'est pas une mince affaire d'harmoniser les processus de recyclage. Il faut arriver à ce que les granulations des gravats concordent avec les composants nécessaires à la production de béton. Le timing aussi est important: les travaux d'extraction et de construction doivent être agendés de manière à ce que les déblais d'un bâtiment servent pour le béton du suivant. Mais le chef de projet est optimiste. «J'ai l'impression que tout va bien se passer», dit Hardegger, en soulignant qu'au final, c'est avant tout la perspective à long terme qui compte. Les expériences faites à Neuhegi porteront leurs fruits, il en est persuadé. «Le recyclage mobile des matériaux de construction, c'est l'avenir.»

#### **liz, max, roy ET CIE.**

**Sur les vastes terrains Sulzer de Neuhegi, Implenia peut développer une série de bâtiments remarquables. Les premiers que notre entreprise a érigés sont les deux immeubles d'habitation et de commerce liz et max. Sur l'aire de l'ancienne fonderie, Implenia a en outre réalisé un éco-immeuble d'habitation de six étages, dont la façade est en bois. Sur la Sulzerallee, l'axe principal qui traverse ce nouveau quartier, Implenia est en train de construire un centre technologique pour le fabricant d'outils Mori Seiki. En face, un peu plus loin, l'entreprise érige en outre avec roy un autre ensemble locatif durable (pour en savoir plus sur roy, voir page 28) & Til auront. Les travaux pour les immeubles Sue & Til auront lieu dès 2015, et ceux pour Kim, dès 2017/2018.**





«A l'étranger, cela fait déjà plus longtemps qu'il existe des projets de recyclage mobile.»

Brève interview de Peter Schmed,  
chef de projet Planification d'Implenia Buidings

**Monsieur Schmed, comment a-t-on eu l'idée de mettre en place à Winterthur une installation mobile de recyclage?**

En 2013, j'étais responsable du développement technique du projet Implenia Sue & Til à Neuhegi. Je devais aussi réfléchir à ce qu'on ferait des déblais. En même temps, j'ai appris qu'on envisageait déjà de mettre en œuvre une centrale à béton sur place pour notre projet «roy», tout proche. J'ai additionné deux et deux font quatre et vu que le bilan serait positif. En effet, on pouvait utiliser sur place l'excavation de Sue & Til pour la production de béton de «roy», une belle action de développement durable.

**Etant donné les avantages écologiques et économiques substantiels que présente cette installation, on peut se demander pourquoi on n'y avait pas pensé avant?**

C'est dû surtout aux dimensions limitées des projets de construction dans notre pays. Il faut un certain volume de construction, et surtout des surfaces où placer les installations et entreposer les matériaux à recycler. A Winterthur, avec nos grandes parcelles, nous pouvons réunir ces conditions. En outre, on trouve ici des déblais de relativement bonne

qualité. A l'étranger, cela fait déjà plus longtemps qu'il existe des projets de recyclage mobile.

**Il paraît évident que le recyclage des matériaux de construction est utile. Mais le recyclage mobile n'apporte-t-il pas aussi son lot de nuisances sur les lieux, par exemple les eaux usées et le bruit?**

L'eau de lavage est neutralisée et réinjectée dans le circuit. L'installation ne travaille pas sans bruit, c'est clair. Mais le niveau sonore du système de lavage est faible. Il est possible que nous installions encore un concasseur pour recycler du béton usagé. Comme il fonctionnera à côté de l'installation de tri et de lavage, les bâtiments d'habitation, un peu plus éloignés, seront protégés de ses immissions de bruit. Implenia a déjà utilisé sans problème un tel concasseur en ville de Zurich, en face d'une Haute école spécialisée.



Qui s'ouvre à des horizons nouveaux peut gagner des cœurs. Les collaborateurs d'Implenia ont changé de poste pendant une journée afin de travailler dans un atelier pour handicapés.

Reportage «C'est une expérience que chacun devrait faire un jour» voir page 123

---

<b>5</b>	<b>Engagement dans la société et compliance</b>	
5.1	<b>Le Code de conduite constitue la base</b>	113
5.2	<b>Pour la libre concurrence et contre la corruption</b>	113
5.3	<b>La responsabilité solidaire prise au sérieux</b>	114
5.4	<b>Sponsoring</b>	115
5.5	<b>A l'écoute de ses parties prenantes</b>	116
5.5.1	Collaborateurs	116
5.5.2	Clients	117
5.5.3	Actionnaires et investisseurs	117
5.5.4	Fournisseurs	118
5.5.5	Autorités	118
5.5.6	Société Suisse des Entrepreneurs et syndicats	118
5.5.7	Médias	119
5.5.8	Société	119
5.6	<b>Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013, Objectifs et activités 2014/2015</b>	121



# Engagement dans la société et compliance

Dans toutes ses activités, Implenia respecte un Code de conduite contraignant. Il comprend des directives qui déterminent l'attitude de l'entreprise face aux collaborateurs ou aux partenaires d'affaires, à l'environnement et à la société. L'entreprise rend compte de manière transparente de ses activités, entre en dialogue avec toutes ses parties prenantes et s'engage également pour des thèmes de société.

5.1

## **Le Code de conduite constitue la base**

Depuis 2010, Implenia dispose d'un «Code de conduite» qui définit les valeurs fondamentales de l'entreprise. Le Code de conduite décrit la responsabilité envers la société et l'environnement et détermine l'attitude de l'entreprise face aux questions de santé et de sécurité. Il a été révisé au cours de la période sous revue.

Par leur signature, tous les collaborateurs reconnaissent avoir lu et compris le Code de conduite. Il revêt également une grande importance dans la formation des collaborateurs. Un outil d'e-apprentissage sur le Code de conduite fait partie intégrante du programme d'initiation pour les nouveaux collaborateurs. L'e-apprentissage fait l'objet d'un test qui doit être passé avec succès. Le Code de conduite figure en outre parmi les thèmes traités et expliqués lors du Welcome Day organisé pour les nouveaux entrants.

Les chargés de la compliance soutiennent la mise en œuvre pratique du Code de conduite. C'est à eux que les collaborateurs peuvent s'adresser s'ils soupçonnent ou constatent des manquements. Les chargés de la compliance garantissent la protection des personnes ayant fait un signalement ainsi que le traitement équitable des personnes accusées.

5.2

## **Pour la libre concurrence et contre la corruption**

Le secteur de la construction est soumis à une forte concurrence. En tant que leader suisse des services de construction, Implenia s'engage à relever le défi de cette compétition avec des moyens loyaux. Les restrictions à la libre concurrence faussent les mécanismes du marché et freinent l'ensemble de l'évolution économique et sociale, avec – en fin de compte – des répercussions sur l'entreprise elle-même.

Implenia reconnaît par ailleurs l'intégralité des prescriptions de lutte contre la corruption et interdit à ses collaborateurs toute forme d'octroi ou d'acceptation d'avantages non justifiés. Les personnes exposées à un risque de corruption accru du fait de leur fonction sont mises en garde contre les conséquences d'un comportement répréhensible – tant pour l'entreprise que pour le collaborateur lui-même.



Implenia opère en outre un système anticorruption interne dont le principal élément est le principe du double contrôle. Dans le cadre de leur révision ordinaire des comptes, les auditeurs effectuent une vérification régulière visant à détecter les cas de corruption. Toutes ces mesures contribuent à préserver la bonne image d'Implenia ainsi que la confiance de ses parties prenantes. Grâce à ces efforts, l'entreprise peut notamment éviter des pertes financières.

Malgré ces efforts et l'importance que le Group Executive Board (GEBO) accorde à ce thème, deux unités d'Implenia ont été confrontées à des soupçons d'infraction au droit de la concurrence durant la période sous revue. Fin 2012, la Commission fédérale de la concurrence (COMCO) a engagé une procédure contre la succursale de Zernez (GR) en raison d'ententes constituant des restrictions illicites à la concurrence. Et en avril 2013, la COMCO a ouvert une procédure visant à enquêter sur des cas présumés d'accords illicites dans le canton de St-Gall, relatifs aux marchés de la construction routière, du génie civil et des travaux de revêtement, dans lesquels Implenia serait impliquée. Ces deux procédures sont encore en cours. Implenia coopère pleinement avec les autorités de la concurrence afin de clarifier ces situations.

5.3

## La responsabilité solidaire prise au sérieux

Mi-2013, le Conseil fédéral a mis en vigueur la loi révisée sur les travailleurs détachés. Le processus politique et les débats publics ont principalement porté sur la responsabilité dite solidaire. Il en résulte que les entrepreneurs contractants du secteur de la construction (gros œuvre et second œuvre) peuvent être tenus responsables du non-respect des conditions de salaire et de travail légales par leurs sous-traitants.

Implenia a pris de nombreuses mesures destinées à garantir que toute entreprise travaillant sur l'un de ses chantiers respecte les conditions de salaire et de travail applicables:

- Implenia exige de tous ses sous-traitants une déclaration exhaustive, quelque que soit leur branche, la CCT concernée ou le type de leur entreprise.
- L'attribution de travaux par le sous-traitant à un autre sous-traitant nécessite l'autorisation expresse d'Implenia.
- Tous les employés étrangers du sous-traitant doivent être déclarés dans le cadre de la procédure d'annonce simplifiée si leur présence est de courte durée. En cas de présence de plus longue durée, ils doivent fournir un permis de séjour.
- Afin d'assurer le respect de ces règles, Implenia réalise des contrôles ponctuels internes et externes sur les chantiers.



Implenia fait fonction de «Partenaire national» aux Championnats d'Europe d'athlétisme 2014 à Zurich.

5.4

## Sponsoring

Depuis de nombreuses années, Implenia sponsorise des événements ainsi que la pratique sportive. Le sponsoring complète la publicité traditionnelle par une présence lors d'événements attirant du public. Implenia soutient ainsi non seulement des événements sportifs de haut niveau tels que les meetings d'athlétisme «Weltklasse Zürich» et «Athletissima Lausanne», mais aussi des manifestations sportives grand public comme les marathons et courses populaires de Zurich, Genève, Winterthur et Lugano. De plus, lors de leurs compétitions de triathlon, les sportifs d'élite Simone Brändli et Ruedi Wild se présentent en ambassadeurs de la marque Implenia. Les travaux et les premières mesures visant à préparer les Championnats d'Europe d'athlétisme 2014 à Zurich ont débuté dès 2013. Cet événement, où Implenia fait fonction de «Partenaire national», constitue le plus important engagement de sponsoring dans l'histoire d'Implenia.

Parallèlement au sponsoring d'événements sportifs, Implenia s'engage en faveur de la promotion de l'innovation en tant que partenaire de longue date du Swiss Venture Club. Celui-ci décerne un prix rendant hommage à des entreprises qui se distinguent par leur esprit d'innovation et par un succès durable.

Au cours de la période sous revue, Implenia a révisé son concept de sponsoring et l'a étendu à d'autres activités déterminantes. Désormais, Implenia s'engage également dans le sponsoring culturel, en soutenant de manière ciblée de jeunes musiciennes et musiciens talentueux.

En tant que leader des services de construction en Suisse, Implenia se voit investie de la responsabilité de faire participer les habitants de ce pays au succès de l'entreprise. Pour cette raison, Implenia contribue régulièrement à la réalisation d'initiatives d'intérêt général. Désormais, elle a également intégré cet engagement dans son nouveau concept de sponsoring. Celui-ci comporte non seulement des dons financiers et des contributions de soutien, mais



### Changement de look pour «Impact»

«Impact» est la plate-forme centrale destinée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe Implenia en Suisse et à l'étranger. Envoyé plusieurs fois par an par la poste à leur domicile, le magazine illustre en trois langues la vision et la stratégie du Groupe à l'aide d'exemples concrets. Dans le même temps, «Impact» favorise les échanges entre les différentes unités et renforce l'identification avec l'entreprise.

aussi des prestations en nature. Ainsi, depuis 2013, Implenia collabore de manière ciblée avec des ateliers protégés employant des personnes handicapées. Elle confie des travaux à ces institutions, achète leurs produits, fait des dons et cultive l'échange au niveau des rapports personnels (cf. reportage à la page 123).

5.5

## A l'écoute de ses parties prenantes

Implenia est convaincue de l'importance d'une communication ouverte et directe. Régulièrement et de manière transparente, l'entreprise rend compte de ses activités et entre en dialogue avec toutes ses parties prenantes. Les principales parties prenantes avec lesquelles Implenia est en contact constant sont présentées ci-dessous.

5.5.1

### Collaborateurs

Tous les cadres d'Implenia sont incités à cultiver un dialogue actif avec leurs collaborateurs, en particulier lors des entretiens de convention d'objectifs qui ont été intensifiés dans le cadre du principe de Management by Objectives et à l'aide d'un outil de gestion du personnel basé sur le web. Au-delà de ce dialogue direct, l'entreprise dispose de divers instruments de communication interne, notamment le magazine pour collaborateurs «Impact», remanié au cours de la période sous revue, ainsi que l'Intranet, des manifestations régulières à l'intention des collaborateurs et des newsletters électroniques. Par ailleurs, le CEO adresse plusieurs fois par an une lettre aux collaborateurs, dans laquelle il traite de thèmes d'actualité.

## ENGAGEMENT DANS LA SOCIÉTÉ ET COMPLIANCE



### Journées à l'intention des partenaires d'affaires

Au cours de la période sous revue, Implenia s'est employée à intensifier la coopération avec ses parties prenantes. C'est ainsi que différents départements de l'entreprise organisent à intervalles réguliers des événements destinés à leurs partenaires d'affaires. Ces plates-formes servent à transmettre d'importantes informations sur l'entreprise et à entretenir le dialogue. Les partenaires d'affaires invités, par exemple des banques, des fournisseurs ou des assurances, ont été nombreux à profiter de ces offres.

#### 5.5.2

### Clients

Outre les nombreux contacts avec les clients dans le cadre des différents projets, plus de 100 entretiens clients sans rapport avec un projet particulier ont eu lieu en 2013, soit environ 20% de plus que l'année précédente.

Afin d'assurer le suivi optimal des clients au plan stratégique, Implenia a créé en 2013 une plate-forme spécifique au niveau du management. Ces réunions mensuelles visent à assurer la coordination au sein du Groupe, en décidant de l'unité chargée de la fonction de chef de file. Les contacts avec les clients sont également coordonnés.

#### 5.5.3

### Actionnaires et investisseurs

Implenia communique sa stratégie et ses résultats de manière transparente et sans délai à ses actionnaires. Le contact ne se limite pas à l'Assemblée générale et à la lettre annuelle aux actionnaires. Deux fois par an, le CFO présente les résultats d'Implenia lors des «roadshows» organisés à l'intention des grands actionnaires et des investisseurs potentiels. Au cours de la période sous revue, l'entreprise a en outre créé une nouvelle fonction Investor Relations, chargée de répondre aux préoccupations des actionnaires.



### Rapports primés

Depuis quelques années, les éditions Econ et le groupe Handelsblatt récompensent chaque année les meilleurs produits de communication d'entreprise au sein de l'espace germanophone. En 2013, Implenia a fait partie des gagnants, parmi un parterre d'éminents concurrents. L'entreprise de construction suisse a été la seule société – à côté de la Commerzbank – à remporter d'un coup deux des trophées appréciés. Ainsi, Implenia a obtenu le bronze pour son Rapport de développement durable 2011 dans la catégorie Rapports de développement durable/rapports RSE, de même que le «Special Award» pour son Rapport de gestion 2012 dans la catégorie Rapports de gestion.

5.5.4

### Fournisseurs

Dans le choix de ses fournisseurs, Implenia veille à ce que ceux-ci partagent les valeurs de base de l'entreprise et les appliquent. L'entreprise met en œuvre cette exigence par le biais de son nouveau système de gestion des fournisseurs ainsi que d'une extension prévue de son Code de conduite, plaçant ainsi la collaboration avec ses partenaires d'affaires sur une base nouvelle. Le système assure une meilleure transparence des relations d'affaires ainsi qu'une communication d'égal à égal. Les Journées des fournisseurs permettent d'entretenir les contacts et d'approfondir les partenariats.

5.5.5

### Autorités

Implenia coopère avec les institutions publiques dans un esprit de partenariat. En particulier, elle fait avancer les projets de développement d'urbanisation en étroite coopération avec les autorités et organise des concours d'architectes. Dans les projets de grande envergure, cette démarche contribue à satisfaire les exigences les plus strictes.

5.5.6

### Société Suisse des Entrepreneurs et syndicats

Le Group Executive Board entretient des rapports actifs avec les partenaires sociaux, essentiellement consacrés à l'échange régulier d'informations et à l'analyse de besoins. Des représentants d'Implenia participent par ailleurs au travail dans les associations régionales des entreprises de construction.

5.5.7

**Médias**

Implenia informe les médias des événements importants relatifs à l'entreprise et invite régulièrement les représentants des médias à des réunions d'information, à l'occasion desquelles elle leur présente ses activités et projets.

5.5.8

**Société**

Les informations destinées aux médias ne représentent qu'une partie de la stratégie de communication de l'entreprise de construction. Or, pour assurer le large succès d'un projet, le contact direct avec la population est tout aussi important. Implenia organise donc régulièrement des réunions d'information et des visites de chantier à l'intention du public. Elle tient par ailleurs à impliquer le plus tôt possible la population locale dans la planification de ses propres développements de projet (cf. chapitre 2.3).

Depuis novembre 2013, Implenia organise une série d'événements comportant huit à dix soirées de discussion dans diverses villes de toutes les régions de Suisse. Lors de ces événements, une douzaine de leaders d'opinion issus des milieux politiques et économiques ainsi que de la société civile discutent avec des représentants d'Implenia de sujets d'ordre politique et sociétal. Cette série d'événements a débuté avec le thème de la justice et la question de savoir si nous assistons à une divergence entre société, économie et politique. Organisée chaque année, la série reflète l'ambition d'Implenia de participer aux débats de société dans le cadre de son engagement en faveur du développement durable et d'entretenir un dialogue avec les principaux acteurs concernés.



5.6

## Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013

Implenia assume sa responsabilité sociale, à l'interne et à l'externe, et se gagne ainsi la confiance de ses partenaires.

Stratégie	Objectifs 2012/2013	Degré de réalisation de l'objectif	Statut
<b>Renforcer le Code de conduite en tant qu'élément de la culture d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Effectuer des formations conséquentes via la plateforme d'e-Learning et réviser le Code de conduite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'outil d'e-Learning du Code de conduite fait partie intégrante du programme d'introduction des nouveaux collaborateurs (point 5.1).</li> </ul>	(✓)
<b>Dialoguer avec toutes les parties impliquées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elargir le dialogue avec la société et pour qu'Implenia soit à la portée du grand public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le dialogue avec différentes parties impliquées a été intensifié. Ainsi, différents événements ont été organisés avec des partenaires, et une série de huit à dix soirées de discussion par an a été introduite dans différentes villes suisses (point 5.5.8)</li> </ul>	✓
<b>Créer la transparence sur les activités de développement durable d'Implenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Commencer l'élaboration du second Rapport sur le développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ce second Rapport sur le développement durable s'oriente de nouveau sur la GRI 3. Des chiffres quantitatifs concrets relatifs à l'environnement y sont publiés, des objectifs mesurables pour 2014/2015 y sont définis, et un contrôle des objectifs du premier Rapport est entrepris</li> </ul>	✓



## Objectifs et activités 2014/2015

Implenia assume sa responsabilité sociale, à l'interne et à l'externe, et se gagne ainsi la confiance de ses partenaires.

Stratégie	Objectifs 2014/2015	Activités 2014/2015
<b>Renforcer le Code de conduite en tant qu'élément de la culture d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Dans toute situation, nous respectons le Code de conduite</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Au moins une fois par an, former le personnel nouveau et existant via une plateforme d'e-Learning</li><li>– Introduction d'un Code de conduite remanié, avec l'ajout pour les fournisseurs</li></ul>
<b>Dialoguer avec toutes les parties impliquées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous mettons Implenia à la portée du grand public</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Elargir le dialogue avec la société et pour qu'Implenia soit à la portée du grand public</li></ul>
<b>Créer la transparence sur les activités de développement durable d'Implenia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous rendons des rapports transparents sur notre agenda de développement durable et sur la réalisation de nos objectifs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Elaborer le troisième Rapport sur le développement durable selon les lignes directrices GRI G4</li><li>– Procéder à un premier compte rendu selon le Carbon Disclosure Project (CDP)</li></ul>
<b>Investir pour le développement durable en dehors de notre activité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Engagement au-delà des limites de l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nous engager dans trois projets sociaux dépassant les limites de notre entreprise</li></ul>



---

## **«C'est une expérience que chacun devrait faire un jour»**

Travailler ensemble avec des personnes souffrant d'un handicap mental et physique – est-ce possible? Huit collaborateurs ont participé à cette expérience. Ils ont été si enthousiastes de la première visite d'Implenia dans les ateliers pour handicapés de la Foundation RgZ qu'ils ont fait des heures supplémentaires à titre volontaire.

C'est à ce moment que tous comprennent de quoi il s'agit et à quel point un poste de travail ici est différent de celui qu'ils ont chez Implenia: au moment de la visite où Marc Herpers, le responsable du centre de jour, marche jusqu'à un établi où il y a une scie à main, exhibe un morceau de bois de la taille d'un domino et dit: «C'est l'œuvre d'une journée de travail d'un de nos clients. Il y a passé toute la journée et y a pris beaucoup de plaisir.» Pour ceux qui viennent de l'industrie du bâtiment et qui, en une heure de construction, engloutissent des matériaux à la tonne, ce morceau de bois est un symbole très fort de l'univers où ils se trouvent aujourd'hui. Ils se rendent brusquement compte qu'ici, le tic-tac du temps est tout différent.

«Nous sommes là pour une expérience», a expliqué quelques minutes auparavant Cornelia Widmer, organisatrice d'événements chez Implenia, dans son speech de



bienvenue. Huit personnes de différents secteurs de l'entreprise participent à cette expérience – à cette première intervention collaborative d'employés d'Implenia dans une institution pour handicapés. Ce matin, ils ne se sont pas rendus à leur lieu de travail habituel, mais vers ce bâtiment industriel en briques dans le quartier d'Altstetten, à Zurich. Ici, sur deux étages, se trouvent les locaux de travail et de séjour de la Fondation RgZ. Cette intervention collaborative est un projet pilote dans le cadre de l'engagement d'Implenia dans le sponsoring social (voir brève interview).

Au cours de la visite, les collaborateurs d'Implenia découvrent leur nouveau cadre de travail pour les heures à venir. Certains d'entre eux aideront dans le centre de jour, d'autres à la production. «Nos clients se réjouissent déjà de votre soutien», dit Herpers. Il ajoute qu'ils ont demandé si tout le monde pouvait se tutoyer. «C'est notre habitude, cela facilite le contact.»

Après la visite, les employés d'Implenia se répartissent dans les différents groupes. Au centre de jour, les murs sont couverts d'images, de photos et de créations en différentes matières. Moritz Vollenweider, travailleur du bois, s'assied à une grande table dans l'atelier créatif 2 et demande à Thomas de lui expliquer comment on fabrique des boules de feutre. Puis il se met au travail et constate bientôt qu'il n'est pas si facile, avec ses puissantes mains, de réaliser une boule ronde. Mais Thomas est patient et lui donne des conseils jusqu'à ce que cela marche et que la boule prenne peu à peu des proportions intéressantes. Comme dans les autres locaux du centre de jour, l'ambiance est détendue, et les collaborateurs d'Implenia se mettent bientôt à converser avec les clients. Beaucoup



«Je n'avais pas d'idées pré-conçues, je suis juste allé voir. J'ai trouvé cette plongée dans un atelier pour handicapé passionnante. J'ai aussi eu l'impression que cela faisait plaisir aux handicapés, et qu'ils ont apprécié ce changement dans leur quotidien. Ils cherchent le contact et racontent spontanément des choses.»

Moritz Vollenweider, Construction en bois, Rümlang

des pensionnaires du centre aiment bien expliquer ce qu'ils sont en train de faire ou montrent leurs œuvres.

Après la pause, Edwin Hensch, travailleur volant qui dirige l'atelier créatif 2, appelle les clients pour une réunion. Tous racontent alors ce qu'ils ont fait le week-end dernier, leurs excursions avec leurs parents ou amis. Certains s'expriment en détails, avec un vocabulaire assez riche, d'autres par monosyllabes, et d'autres encore par des sons qui sont incompréhensibles pour qui n'en a pas l'habitude. Dans ce cas, Edwin Hensch fait la traduction. RgZ n'a pas préparé de programme spécial pour Implenia. Les collaborateurs d'Implenia prennent simplement part à la vie quotidienne des handicapés. Le moment vient où c'est le tour de Moritz de raconter son week-end, qu'il a passé agréablement avec des copains.







## DES PRODUITS DIVERS

Il y a 90 places de travail au total dans l'atelier de Rauti, dans le quartier zurichois d'Altstetten. Des travaux d'emballage et d'expédition, le montage de pièces d'appareils et le traitement à la machine de composants sont des activités rémunérées. Parallèlement, l'atelier fabrique de nombreux articles créatifs et les vend, par exemple des cartes de vœux pleines de fantaisie. Un favori est le «Bonhomme Hiver de poche». On peut brûler soi-même chez soi, conformément à la tradition printanière zurichoise, cette construction de bois et de papier. Un excellent divertissement pour les personnes qui veulent enrichir leur garden-party d'une attraction.

A la production, deux étages plus haut, l'ambiance est quelque peu différente. Les murs sont nus, et les personnes travaillent à de longues tables, très concentrées pour préparer un mailing à expédier. Des pochettes de présentation sont pliées et empilées avec empressement. On parle peu. «Nous sommes un peu stressés en ce moment», explique Vincenzo de Feo, responsable de la production. 13 000 mailings personnalisés doivent être terminés en deux jours à peine, et les quatre mains supplémentaires d'Implenia arrivent à point. Florian Mattenberger et Stephan Suter, qui d'ordinaire travaillent à des projets de transformation, se sont assis dans une rangée de bancs et mettent sous enveloppes. «Travailler sous pression est aujourd'hui une réalité dans les ateliers», dit de Feo. RgZ doit gagner elle-même sur le marché 40% de ses frais d'exploitation. Et pour cela, les délais et la qualité jouent un rôle tout aussi important que sur un chantier. Mais à la fin de la journée, les travailleurs sont fiers quand ils ont terminé une tâche à temps. Ils aiment qu'on fasse appel à eux et touchent d'ailleurs un salaire pour leur travail. Entre 300 et 1000 francs par mois, selon leur capacité de travail.



«J'achète occasionnellement des produits provenant d'ateliers pour handicapés. J'ai pris du plaisir à jeter un regard en coulisse et à mettre la main à la pâte. J'ai été impressionnée par l'attitude franche et sans préjugés des gens que nous avons rencontrés. La visite m'a ouvert les yeux sur ce qui est vraiment important dans la vie.»

Monika Wanner, Routes et génie civil Zurich

Quelques centaines d'enveloppes plus tard, il est déjà l'heure de prendre le repas de midi en commun. La matinée a passé très vite. Devant une assiette de spaghettis, Cornelia Widmer, co-organisatrice, explique que c'est délibérément que les participants ont été informés avec parcimonie de ce qui les attendait et que leur immersion a été si brusque. «Nous voulions savoir comment vous vous débrouillerez et si cet événement fonctionne.» Quelqu'un pour qui la réussite ne fait aucun doute, c'est Maurizio Giovanelli, responsable régional du département Modernisation Centre. Il est revenu enthousiaste de son atelier créatif et nous dit: «C'était génial, tous nos collaborateurs devraient vivre cela une fois!» A sa table, les autres collaborateurs approuvent. Ils sont également tous d'accord que l'événement devrait durer une journée entière plutôt qu'une demi-journée. On pourrait mieux échanger avec les personnes qui travaillent ici. Ce ne sont pas des paroles en l'air, car quand la partie officielle est terminée, peu après le repas, les employés d'Implenia ne se dirigent pas vers la sortie, mais vers leur groupe, pour continuer encore ce qu'ils faisaient. Moritz Vollenweider est resté jusqu'à la fin de l'horaire de travail pour fabriquer sa seconde boule en feutre.

### LA FONDATION RGZ

Cela fait trente ans que cette fondation s'occupe de loger et d'employer des handicapés. Grâce à des thérapies et à des stimulations, les handicapés ont aujourd'hui de meilleures chances qu'autrefois d'organiser leur vie de manière autonome. Les places de travail dans les ateliers et les foyers d'habitation de RgZ offrent aux handicapés des possibilités individuelles d'exercer une activité utile. Des programmes d'appoint comme la natation, la rythmique ou la formation continue contribuent à rompre la monotonie des tâches professionnelles.

[www.rgz-stiftung.ch](http://www.rgz-stiftung.ch)



«Cette visite a été une belle expérience. Au lieu du smartphone et de l'ordinateur portable, c'est l'être humain qui a été placé au premier plan. Notre emploi du temps et le stress quotidiens étaient sans importance. Un événement très émotionnel, réussi et surtout personnellement enrichissant.»

Maurizio Giovanelli, responsable Modernisation Centre



## «Nous ne voulions pas nous limiter à donner de l'argent»

Brève interview de Claude Vollenweider,  
responsable Marketing/Communication

### **Claude Vollenweider, pourquoi Implenia envoie-t-elle des collaborateurs travailler dans un atelier pour handicapés?**

Il y a deux ans, notre entreprise a décidé de s'engager davantage au niveau social, et nous avons cherché des possibilités de le faire. Nous ne voulions pas nous limiter à donner de l'argent, mais créer une relation à plus long terme, basée sur des échanges mutuels. Nous en sommes relativement vite arrivés aux ateliers pour handicapés, parce qu'ils apportent, dans le travail pratique, de bonnes possibilités d'interaction.

### **Qu'espérez-vous de ces interventions?**

Il s'agit pour nous d'élargir les horizons. Je trouve important que nos collaborateurs n'aient pas des œillères et soient conscients qu'il y a autre chose dans la vie que ce qui paraît «normal». Pour beaucoup, ce sera la première fois qu'ils se trouvent dans un tel endroit. Même si cela ne dure que quelques heures, je crois que cette visite est une expérience enrichissante et qu'elle éveille une compréhension mutuelle.

### **Y a-t-il aussi d'autres activités, à part la participation au travail?**

Oui, nous souhaitons aussi confier de petites tâches à des ateliers et promouvoir leurs produits. Ainsi, Implenia a envoyé des cartes de fin d'année qui provenaient de la Fondation RgZ. Et à la dernière assemblée générale, RgZ a présenté un cadeau pour les participants et a tenu un stand pour une sorte de tombola avec ses propres produits. Cela a été bien accueilli. Nous projetons en outre de faire fabriquer des cadeaux pour nos clients dans ces ateliers.

### **Travaillez-vous aussi avec d'autres organisations?**

C'est avec la fondation RgZ que notre collaboration a pris le plus d'ampleur, mais il existe aussi des contacts avec d'autres organisations. Nous avons veillé à ce que ces institutions soient diversifiées et proposent des produits différents. Aux Grisons, par exemple, nous travaillons avec une ferme bio. Dans le canton de Berne, une institution se range de nouveau plutôt dans le domaine de l'artisanat, elle aussi. Dans l'ensemble, nous souhaitons collaborer régulièrement avec sept ou huit organisations dans toute la Suisse.



Dans le cadre d'un projet de grande envergure, rien ne doit être laissé au hasard. Un chantier aux portes de Bâle permet de découvrir comment Implenia a recours à une gestion moderne des risques pour maîtriser l'imprévisible.

**Reportage «Maîtriser le hasard» voir page 145**

---

<b>6</b>	<b>Excellence financière</b>	
6.1	<b>Créer des valeurs à long terme</b>	135
6.2	<b>Evolution positive des activités</b>	137
6.3	<b>Adaptation des structures</b>	140
6.4	<b>Optimisation des processus et consolidation de SAP en tant qu'instrument de travail central</b>	141
6.5	<b>Excellence financière dans la formation professionnelle et continue interne</b>	142
6.6	<b>Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013, Objectifs et activités 2014/2015</b>	143

---



## Excellence financière

Implenia veut durablement créer de la valeur. Pour assurer sa compétitivité à long terme, l'entreprise adapte ses structures et ses processus sans cesse à l'évolution du marché. Implenia réussit ainsi à mettre en place des processus efficaces orientés vers le client, à établir un équilibre entre les chances et les risques et à garantir sa liberté d'entreprise.

6.1

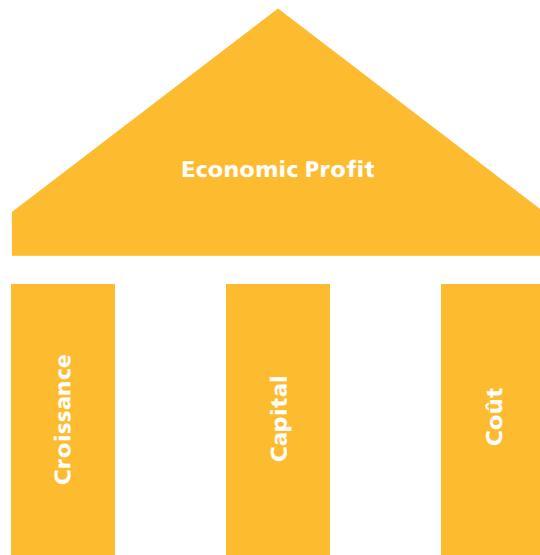
## Créer des valeurs à long terme

Implenia entend durablement créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes. Avec cet objectif en vue, le Groupe vise des performances de haut niveau en matière financière: amélioration de la rentabilité, augmentation durable de la valeur de l'entreprise, financement solide, réserve de liquidité suffisante et dotation adéquate en capital. L'excellence financière résulte des performances des collaborateurs. Celles-ci sont soutenues – voire rendues possibles – par des processus efficaces.

Afin de garantir une bonne performance opérationnelle et financière à court, moyen et long termes, il est nécessaire de gérer et de surveiller les flux financiers avec précision. C'est notamment le cas pour une entreprise comme Implenia, dont la gamme de services est extrêmement large et va du conseil au développement de projet jusqu'à la réalisation d'ouvrages complexes de toute nature et de toutes dimensions, en passant par des prestations d'entreprise générale ou totale. Dans le secteur de la construction, où les marges sont relativement faibles, il est absolument déterminant que l'entreprise maîtrise ses coûts et dispose d'un système efficace de gestion des projets et des risques, donnant à tout moment une image réaliste de sa situation financière et lui permettant de prendre les mesures appropriées en temps utile.

### Le concept de «profit économique»

Dans le cadre de l'un des points forts de l'initiative «Implenia durable», l'entreprise a poursuivi, au cours de la période sous revue, l'instauration de la notion de «gestion axée sur la valeur» (profit économique). Ce modèle oriente la gamme de prestations et les processus de gestion du Groupe sur la création durable de valeur dans l'entreprise. Il permet des comparaisons résultats théoriques/résultats réels et donc la mesure transparente de la réalisation des objectifs. Le concept repose sur trois générateurs de valeur fondamentaux – croissance, efficacité des coûts et efficacité du capital – dont dérivent des indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators – KPI). Ces derniers se réfèrent à des objectifs facilement applicables à l'activité opérationnelle, par exemple le taux de charge, le coût horaire du personnel, les jours de facturation ou les délais de paiement. Grâce aux KPI, les collaborateurs et les unités opérationnelles disposent de leviers concrets leur permettant d'exercer une influence positive sur la création de valeur dans l'entreprise. De plus, dans le cadre de la démarche MbO, les KPI se répercutent sur la gestion du personnel et la rémunération des collaborateurs.

**Profit économique: création de valeur mesurée**

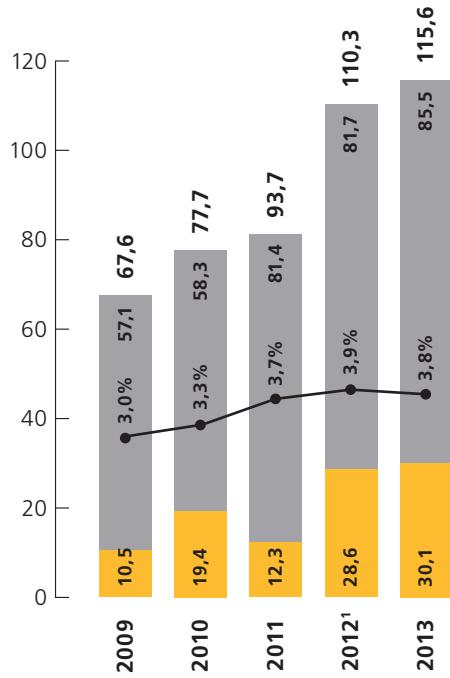
Implenia veut créer de la valeur à long terme. Dans le cadre de la gestion axée sur la valeur économique, qui a été introduite en 2011, Implenia vise l'amélioration constante des trois inducteurs de valeur: capital, coûts et croissance.

S'y ajoutent les contraintes réglementaires. En tant que société cotée en bourse, Implenia est tenue de respecter les prescriptions du droit commercial et, en particulier, les règles comptables selon les normes IFRS (International Financial Reporting Standards). Par ailleurs, Implenia assure la qualité de son reporting financier grâce à un système global de contrôle interne. Pour des raisons d'assurance qualité, Implenia a confié l'audit interne à des organismes indépendants et la révision externe à un autre organe. En publiant régulièrement ses résultats annuels et semestriels dans ses Rapports de gestion et semestriels, Implenia crée la transparence vis-à-vis de ses parties prenantes, générant ainsi la confiance.

## EXCELLENCE FINANCIÈRE

### Résultat opérationnel

(en millions CHF)

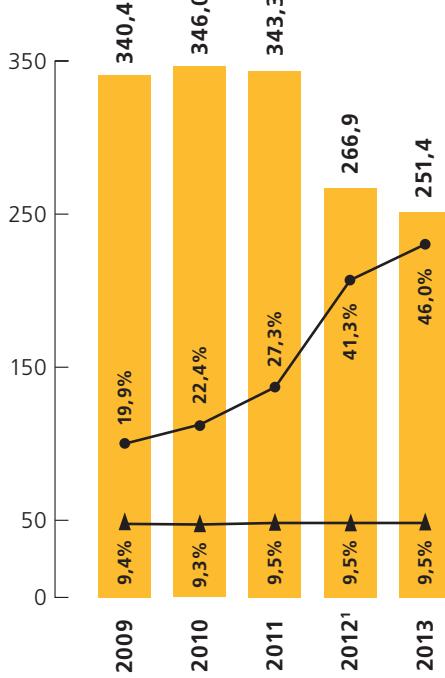


<sup>1</sup> Chiffres retraités, cf. Rapport de gestion 2013

- 2<sup>e</sup> semestre
- 1<sup>er</sup> semestre
- Marge (en %)

### Rendement du capital investi (ROIC)

(en %)



<sup>1</sup> Chiffres retraités, cf. Rapport de gestion 2013

- Capital investi (en millions CHF)
- ROIC (résultat opérationnel/capital investi)
- ▲ WACC avant impôts

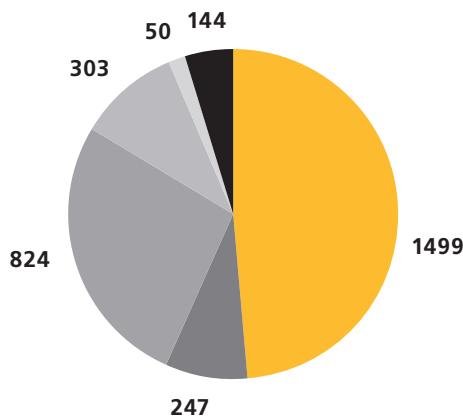
6.2

## Evolution positive des activités

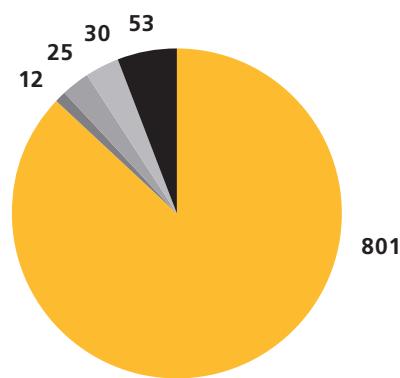
Depuis sa création en 2006, Implenia s'est transformée en une société forte, financièrement solide, disposant d'une vaste offre de prestations, d'une marque bien positionnée et d'un excellent ancrage local sur le marché suisse et sur certains marchés cibles internationaux sélectionnés. En 2012 comme en 2013, l'entreprise a inscrit de nouveaux records en matière de chiffre d'affaires, EBITDA, résultat opérationnel, résultat consolidé ainsi que rendement du capital investi. Les prises de commandes au niveau Groupe ont suivi le rythme dynamique de la marche des affaires. Implenia est sur la bonne voie pour atteindre son objectif d'EBIT à moyen terme de 140 à 150 millions de francs. S'agissant d'informations détaillées sur la marche des affaires au cours de la période sous revue, nous renvoyons aux Rapports de gestion et Rapports semestriels concernés.



**Chiffre d'affaires par secteur 2013**  
(en millions CHF)



**Répartition de la valeur ajoutée nette 2013**  
(en millions CHF)



Buildings  
 Tunnelling & Civil Engineering  
 Construction Suisse  
 Norge  
 Modernisation  
 Development

Collaborateurs  
 Bailleurs de fonds  
 Pouvoirs publics  
 Actionnaires  
 Groupe

Le compte de création de valeur montre dans quelle mesure les différentes parties prenantes participent à la performance de l'entreprise (cf. tableau page 139). La valeur ajoutée brute correspond à l'ensemble des produits générés par l'entreprise au cours d'un exercice. Après déduction de toutes les dépenses pour les biens et services fournis par des tiers ainsi que des amortissements, il en résulte la valeur ajoutée nette (exercice 2013: 921 millions de francs, cf. tableau). La part de loin la plus importante de celle-ci est versée aux collaborateurs, sous forme de salaires et de rémunérations. Les bailleurs de fonds touchent des intérêts pour le capital prêté. Les pouvoirs publics reçoivent des versements d'impôts. Le solde de la valeur, c'est-à-dire le résultat consolidé, est distribué aux actionnaires ou conservé par l'entreprise et réinvesti.

## EXCELLENCE FINANCIÈRE

### Valeur ajoutée nette

	2013 <sup>1</sup> 1000 CHF	2012 <sup>1</sup> 1000 CHF	2011 1000 CHF	2010 1000 CHF	2009 1000 CHF
<b>Optique de la production</b>					
Produits des activités ordinaires	3 057 414	2 800 443	2 522 646	2 388 418	2 279 835
Produits financiers	4 014	2 184	3 805	4 174	2 163
Autres produits	5 033	5 469	5 073	7 141	4 160
<b>Performance de l'entreprise</b>	<b>3 066 461</b>	<b>2 808 096</b>	<b>2 531 524</b>	<b>2 399 733</b>	<b>2 286 158</b>
Charges de matières premières	1 931 004	1 744 451	1 565 867	1 480 942	1 412 677
Autres charges	172 087	176 383	150 182	147 030	126 887
<b>Biens et services intermédiaires</b>	<b>2 103 091</b>	<b>1 920 834</b>	<b>1 716 049</b>	<b>1 627 972</b>	<b>1 539 564</b>
Valeur ajoutée brute	963 370	887 262	815 475	771 761	746 594
Amortissements	42 786	43 444	46 813	34 894	36 960
<b>Valeur ajoutée nette</b>	<b>920 584</b>	<b>843 818</b>	<b>768 662</b>	<b>736 867</b>	<b>709 634</b>

### Optique des revenus

Collaborateurs	800 955	731 347	671 181	655 035	639 828
Bailleurs de fonds	11 862	13 718	15 827	13 791	7 173
Pouvoirs publics	25 133	21 883	20 303	15 583	15 578
Actionnaires	29 555	25 746	20 052	16 393	12 533
Groupe	53 079	51 124	41 299	36 065	34 522
<b>Valeur ajoutée nette</b>	<b>920 584</b>	<b>843 818</b>	<b>768 662</b>	<b>736 867</b>	<b>709 634</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités



6.3

## Adaptation des structures

Afin de préserver sa compétitivité à long terme et continuer de travailler à son excellence financière, Implenia adapte en permanence ses structures et processus aux dernières connaissances et à l'état de la technique. En 2013, Implenia a accompli un pas important en ce sens, en réalisant, dans le cadre du projet «Miser sur notre avenir», la transformation stratégique de la structure du Groupe en une organisation sectorielle et régionale. Les Secteurs Modernisation & Development, Buildings et Tunneling & Civil Engineering, qui s'adressent à des clients institutionnels et interrégionaux, disposent du savoir-faire nécessaire aux projets complexes de ce type de clients. Les organisations des Régions représentent Implenia sur les marchés régionaux et servent les clients locaux en Suisse et en Norvège. Par ailleurs, Implenia dispose d'une nouvelle fonction, le Technical Support. Cette unité constitue en quelque sorte la conscience technique du Groupe et agit en moteur de développement durable et d'innovation. Les fonctions centrales du Groupe sont toujours regroupées au sein du Corporate Center. Grâce à cette nouvelle structure, Implenia est proche de ses marchés et de ses clients et dispose de la base nécessaire pour atteindre ses objectifs qualitatifs et quantitatifs. Au sein de la nouvelle organisation, Implenia élargit en outre l'assise de la direction. Ainsi, l'ancienne Direction générale a été remplacée par un Group Executive Board (GEBO) composé du CEO, des responsables opérationnels ainsi que du responsable du Corporate Center. De ce fait, Implenia est en mesure de mieux exploiter l'expertise et l'expérience des unités opérationnelles au niveau des instances dirigeantes.

Parallèlement à ce repositionnement organisationnel, le Groupe a allégé et simplifié sa structure juridique. A cet effet, toutes les divisions opérationnelles antérieures ont été regroupées sous un même toit au sein d'Implenia Suisse SA. Il en résulte des gains d'efficacité manifestes, par exemple du fait de la suppression de la facturation interne entre les différentes unités.



L'étape d'une organisation des achats orientée par projets à une organisation centralisée ouvre un potentiel d'économie.

6.4

## **Optimisation des processus et consolidation de SAP en tant qu'instrument de travail central**

Dans le but de représenter la nouvelle organisation et les processus de gestion remaniés et perfectionnés, Implenia a relancé, début 2014, l'un de ses instruments de travail centraux – SAP. Des adaptations ciblées au niveau des processus et du système visent à améliorer l'efficacité ainsi qu'à alléger les structures du système. C'est ainsi que, dans le domaine de la comptabilité analytique et du contrôle, les structures et processus ont été adaptés à la simplification des procédures, ce qui permet notamment d'accélérer l'établissement des rapports internes.

Dans le domaine des achats («Procurement»), l'objectif était de passer d'une organisation des achats orientée projets à une organisation centralisée, et de réaliser les potentiels d'économie à l'échelle du Groupe. A cet effet, Implenia a largement optimisé son processus Procurement, dans une perspective de transparence accrue, de simplification des procédures et de nouvelle réglementation des compétences, et l'a implémenté dans SAP.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un système global de gestion des risques qui s'appuie lui aussi pleinement sur SAP en tant qu'instrument de travail. La description détaillée de ce système figure au début du chapitre (cf. page 145).



6.5

## **Excellence financière dans la formation professionnelle et continue interne**

Afin de renforcer l’ancrage de l’excellence financière dans les unités opérationnelles et de former les collaborateurs en la matière, ce thème est intégré dans les programmes internes de formation professionnelle et continue. C’est ainsi qu’en 2013 des modules de formation spécifiques sur l’excellence financière ont figuré, pour la première fois, au programme de Management Development «Winning the Future». Il est prévu que ce thème fasse également partie des futurs modules de formation internes, parmi lesquels le programme destiné aux cadres nouvellement promus ou embauchés, lancé durant l’année en cours.

6.6

## Degré de réalisation des objectifs en 2012/2013

Implenia veut créer de la valeur à long terme et garantir sa liberté d'entreprise.

<b>Stratégie</b>	<b>Objectifs 2012/2013</b>	<b>Degré de réalisation de l'objectif</b>	<b>Statut</b>
<b>Créer durablement de la valeur financière («economic profit»)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Introduire une gestion orientée valeur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Une structure de gestion des risques est mise en place</li><li>– Introduction d'une solution ERP unifiée pour tout le Groupe</li><li>– Développement d'une filière de formation en économie d'entreprise à laquelle le personnel dirigeant accède dans «Winning the Future»</li><li>– Les structures du Groupe sont adaptées à la nouvelle stratégie et sont opérationnelles</li></ul>	(✓) (✓) (✓) ✓



## Objectifs et activités 2014/2015

Implenia veut créer de la valeur à long terme et garantir sa liberté d'entreprise.

Stratégie	Objectifs 2014/2015	Activités 2014/2015
<b>Axer nos processus sur l'augmentation de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Crée durablement de la valeur financière</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Continuer à développer la gestion des risques et l'introduire dans toute l'organisation</li><li>– Effectuer une formation ciblée de nos cadres en économie d'entreprise</li><li>– Développer des indicateurs clés de performance (KPI) adaptés au marché et à notre organisation</li></ul>



## Maîtriser l'imprévisible

Les risques financiers augmentent dans la construction – particulièrement dans les projets complexes ET et EG. Pour les réguler de manière ciblée, Implenia a introduit une gestion systématique des risques. Celle-ci doit nous aider à mieux discerner et exploiter les chances. En même temps, elle doit contribuer à faire transparaître les dangers dès le début. Petit détour dans le monde des chiffres et des probabilités, sur le site de Vierfeld à Pratteln, aux portes de Bâle.

Devant la fenêtre du baraquement, un tableau étonnant s'offrirait aux quatre hommes qui s'y trouvent: six grues jaunes et une centaine d'hommes érigent une importante construction. C'est comme une fourmilière: où que l'on regarde, il se passe quelque chose. Au premier plan grandit la Tour Helvetia, symbole du site de Vierfeld; elle culminera à 75 mètres et sera le plus haut bâtiment à la ronde, à Pratteln, aux portes de Bâle. Pourtant, les hommes ne daignent pas accorder un regard à l'activité effervescente de l'extérieur: ils scrutent devant eux le mur nu où un beamer projette ce qui semble une infinité de chiffres.

**«Le logiciel nous oblige à réfléchir à des aspects qu'on laisse de côté dans la planification conventionnelle»**

Daniel Reber, responsable de la Calculation, Bâle

A côté de la gare de Pratteln, sur quatre parcelles, Implenia construira jusqu'en automne 2016 six immeubles, soit plus de 300 logements ainsi que des locaux pour des entreprises de l'industrie et des services. Ce projet multiforme comprend en outre un EMS ainsi que des logements avec assistance pour personnes âgées. Depuis la tour, les habitants auront bientôt une vue unique sur la plaine du Rhin. Les trois étages de base offrent de la place pour des services, des bureaux, des cabinets médicaux, des cafés et des magasins. Une place publique sera aménagée devant le bâtiment.

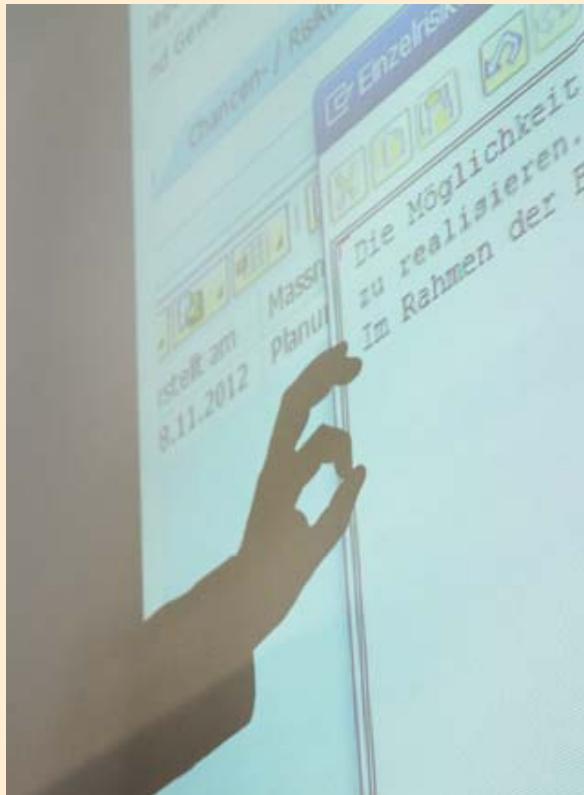
Les hommes du baraquement, plongés dans leurs chiffres, n'ont pas besoin de regarder le chantier, parce qu'ils connaissent déjà le projet dans tous ses détails. Il y a là les deux chefs de projet Philipp Hauri et Rainer Kaiser, ainsi que Philip Woolley, le chef de projet général du Vierfeld. Ils discutent de l'état actuel du projet avec Andreas Beier, responsable de la gestion des risques de la Division Buildings.

Philip Woolley parle de la possibilité de prendre en charge ce qu'il appelle une extension locataires. Au départ, il était prévu qu'Implenia fournirait les surfaces commerciales à l'état de gros œuvre amélioré. Mais à présent, une chance que l'on avait déjà envisagée dans les calculs prévisionnels du projet est en train de se concrétiser: les discussions sur la prise en charge par Implenia de l'aménagement intérieur pour un futur locataire sont déjà bien amorcées. Sur la base de cette nouvelle information, Rainer Kaiser, assis à son ordinateur portable, rectifie le statut à la hausse dans son outil-risques, un logiciel spécialement développé par Implenia pour la gestion des chances et des risques.

Au cours des deux dernières années, Implenia a étendu sa gestion systématique des risques. Jusqu'à fin 2013, l'entreprise a formé 244 collaborateurs à la méthode et à l'utilisation de cet outil-risques. Le Vierfeld est le premier projet de la Région de Bâle auquel notre système de gestion des chances et des risques a été appliqué. Ce sont Daniel Reber et son équipe qui ont fait les calculs. Cet économiste de la construction et responsable de la calculation dispose d'une solide formation et d'une grande expérience. Quand l'agence de Bâle d'Implenia Buildings devise un projet, les documents atterrissent généralement sur le bureau de Reber. Il mesure les plans et calcule, sur la base du cahier des charges total, les prix de la construction. En quelques semaines, il assimile une foule d'informations pour aboutir à une offre qui engage Implenia. Un travail lourd de responsabilités.

La gestion des risques d'Implenia comprend six phases d'évolution du projet, depuis l'acquisition jusqu'à la garantie. Pour chaque phase, il y a un inventaire de questions. Pour répondre aux questions de la phase de la calculation pour le Vierfeld, Daniel Reber a défriché les documents des maîtres d'ouvrage et fait des recherches là où la situation était peu claire. Il a ensuite retenu environ 20 chances et risques du projet et les a saisis dans l'outil-risques. Notamment la chance d'une extension locataires. «Le logiciel nous oblige à réfléchir à des aspects qu'on laisse de côté dans la planification conventionnelle», dit Reber. Surtout, l'outil-risques exige des mesures concrètes et des valeurs chiffrées concernant une chance ou un risque.





### EXEMPLES DE RISQUES CONNUS

- Pénalité conventionnelle en cas de retard
- Dépendance critique de l'activité de construction par rapport aux intempéries
- Risque de change en cas de paiements en monnaie étrangère
- Complexité de la tâche de construction
- Travaux sur des objets en exploitation

### EXEMPLES DE RISQUES INCONNUS

- Prototypes ou constructions spéciales, par exemple travaux de façades ou dans des installations techniques de bâtiments
- Nouveaux matériaux ou nouveaux procédés
- Conjonction de différents processus et procédés traditionnels qui fonctionnent bien individuellement mais conduisent à des problèmes quand ils sont pris ensemble
- Insolvabilité de sous-traitants

La calculation est l'étape la plus importante de la gestion du risque. Elle est décisive pour que les chances et les risques soient décelés et correctement évalués. «Il faut le temps d'assimiler la méthode et de connaître le programme», concède Reber, «mais je sais que c'est nécessaire.» C'est maintenant devenu un routine pour Reber, qui a déjà traité dix projets avec ce logiciel. Et il y a trouvé des avantages pour lui-même: «Il est agréable de pouvoir répercuter la responsabilité en signalant les risques.» Ainsi, Reber a la certitude que, dans l'exécution du projet, quelqu'un s'occupera des chances et des risques que lui-même a décelés. Cette procédure systématique diminue le fardeau qui pèse sur les épaules des calculateurs.

Mais revenons au baraquement, où se poursuit la discussion sur le journal électronique des risques que Daniel Reber a établi quelques mois auparavant. «Je suis très satisfait de voir jusqu'à quel point la question de l'extension locataires a été traitée dans l'intervalle», dit Andreas Beier. Après l'actualisation du statut, il faut maintenant encore une réévaluation financière de la chance. Daniel Reber avait saisi des valeurs d'estimation pour différents scénarios. A Pratteln, les hommes considèrent unanimement que ces chiffres sont encore valables. L'entrée n° 15 dans le journal des risques peut alors être validée, et le point suivant, qui concerne cette fois un risque, est discuté.





«Généralement, nous vérifions l'évaluation des risques dans le cadre du bilan mensuel de la direction de projet», explique le chef de projet Philipp Hauri. «Pour nous, la charge est donc facile à appréhender.» Et l'utilité est d'autant plus grande. «Le vrai progrès, c'est que nous autres de l'Exécution des travaux disposons de toutes les informations de nos collègues de la Calculation», ajoute son collègue Rainer Kaiser. «Rien ne se perd dans les interfaces, nous n'avons pas à chercher et à rassembler les informations.» Comme les connaissances ne se trouvent pas seulement dans les têtes, mais aussi sur la table, les exécutants peuvent se mettre au travail tout de suite quand vient le mandat. Un grand avantage, à une époque où les délais deviennent de plus en plus courts.

Le chef de projet général Philip Woolley renchérit: «Les chances et les risques ont toujours joué un rôle, mais avec cette nouvelle méthode, nous disposons d'un système de saisie et d'une représentation transparente.» Vu les strictes contraintes contractuelles qui pèsent sur les projets, rien ne devrait être laissé au hasard. «Pour moi qui suis responsable de projet général, cet outil est assez rassurant.» Il fait tout simplement partie des processus normalisés dont une grande entreprise ne peut pas se passer. «On ne peut pas travailler au petit bonheur la chance et espérer qu'à la fin, la facture concordera.»

## LA GESTION DES CHANCES ET DES RISQUES D'IMPLENIA COMPREND SIX PHASES QUI COUVRENT TOUTE L'ÉVOLUTION DU PROJET.



### CHIFFRER LE RISQUE

Tout risque (et également toute chance) que l'on identifie est décrit chez Implenia en trois scénarios: Le best case correspond à l'évolution la plus favorable qu'on puisse imaginer. Le worst case correspond à la possibilité la plus pessimiste. Ce qu'on qualifie de real case est le scénario qui a le plus de probabilité de survenir. Or il est décisif que le calculateur décrive et calcule les trois scénarios concrètement, en termes de technique de construction. Dans une deuxième étape, un degré de probabilité

est attribué à chacun des scénarios. Le logiciel de gestion des risques (l'outil-risques) calcule alors le profit ou le dommage escompté, en multipliant les coûts des trois scénarios par leur probabilité respective et en cumulant ces valeurs. Cette «valeur RC» est le paramètre décisif en gestion des risques.

<b>Montant Best Case (CHF)</b>	<b>×</b>	<b>Probabilité (%)</b>	<b>=</b>	<b>Montant Chances/Risques (CHF)</b>
<b>Montant Real Case (CHF)</b>	<b>×</b>	<b>Probabilité (%)</b>	<b>=</b>	<b>Montant Chances/Risques (CHF)</b>
<b>Montant Worst Case (CHF)</b>	<b>×</b>	<b>Probabilité (%)</b>	<b>=</b>	<b>Montant Chances/Risques (CHF)</b>

#### Total Montant Chances/Risques

- Pris en compte dans la planification des coûts de la construction

#### Montant du risque résiduel

Dans le cadre du système de gestion des risques, chaque risque et chaque chance sont saisis sur une base SAP pour trois scénarios et sont évalués avec le degré de probabilité correspondant (total 100%). Après déduction de la valeur de risque prise en compte dans la calculation, on obtient le paramètre décisif: le montant du risque résiduel.



«La gestion systématique des chances et des risques permet de proposer un prix concurrentiel sans prendre des risques inconsidérés.»

Brève interview d'Andreas Beier,  
responsable gestion des risques Buildings

### Pourquoi Implenia a-t-elle introduit une gestion systématique des chances et des risques dans les sections Buildings et Modernisation?

Le marché offre des projets complexes, où les risques abondent. Mais ce sont des perspectives très intéressantes pour Implenia. Dans ces circonstances, pour gagner tout de même de l'argent alors que les marges sont faibles, nous devons aborder les risques de manière systématique. En tant qu'entreprise totale et qu'entrepreneur aux vastes assises, Implenia dispose, dans les sections du Groupe, de la compétence d'analyser les risques de manière appropriée. Cela nous donne un avantage sur la concurrence. Mais cela ne peut pas fonctionner si l'étendue prévisionnelle des risques est mesurée avec des bouts de ficelle.

### Pourquoi n'ajoute-t-on pas simplement les coûts des risques au prix du devis?

La principale raison pour laquelle un maître d'œuvre confie son projet à une entreprise générale ou totale comme Implenia, c'est justement parce que cela lui permet de répercuter le risque sur elle. En général, nous fournissons un objet immobilier pour un prix forfaitaire, même si des incertitudes considérables subsistent encore au moment du devis. Si nous ajoutions à chaque poste du devis une marge

de sécurité, nous n'obtiendrions plus aucun mandat. Avec une gestion systématique des chances et des risques, en revanche, il est possible d'offrir un prix relativement concurrentiel sans prendre des risques inconsidérés.

### Serait-ce aussi possible avec une gestion de projet optimisée?

Non, la gestion de projet ne suffit pas. La gestion des risques s'occupe de la partie du projet qui est imprévisible, justement celle qu'on ne peut pas planifier. Par ailleurs, cette évaluation financière rend les chefs de projet beaucoup plus conscients de l'étendue des chances et des risques. L'équipe de projet y est rendue plus sensible et peut mieux fixer les priorités au quotidien.



---

7 **Annexe**

<b>Informations sur le Rapport de développement durable fondé sur le cadre GRI</b>	<b>156</b>
7.1 <b>Référentiel comptable et de reporting pour les émissions de gaz à effet de serre</b>	157
7.2 <b>Organisations soutenues</b>	159
7.4 <b>Index GRI</b>	161
7.5 <b>Contact/Impressum</b>	166



# Annexe

7.1

## **Informations sur le Rapport de développement durable fondé sur le cadre GRI**

### **Contenu du Rapport et période considérée**

Ce deuxième Rapport de développement durable d'Implenia a été établi selon les principes de la Global Reporting Initiative (GRI). Il contient des indications détaillées sur toutes ses prestations de construction et de services de construction, sur ses services couvrant l'ensemble du cycle de vie d'un bien immobilier ainsi que sur ses services destinés à des projets d'infrastructure institutionnels et privés. A l'exception des émissions de gaz à effet de serre (cf. chapitre 7.2), les données figurant dans ce Rapport de développement durable concernent les exercices 2012 et 2013. Le rapport tient compte de toutes les informations relatives au site principal, la Suisse, à l'exclusion des sites internationaux. Si les informations ne concernent pas les exercices ou les sites définis, le Rapport le mentionne. La parution du prochain Rapport de développement durable est prévue pour l'année 2016.

### **Référentiel**

Le Rapport de développement durable 2013 est basé sur les lignes directrices G 3.1 du GRI et tient compte en outre du «GRI Construction and Real Estate Sector Supplement». L'index du contenu GRI répertoriant les contenus selon la nomenclature du GRI fait partie intégrante du présent rapport. Le rapport paraît exclusivement en version en ligne. Dans un souci de protection de l'environnement, il n'est pas publié en version papier. Le Rapport de développement durable est publié sur [www.implenia.com](http://www.implenia.com). Le GRI a certifié que la publication remplit les critères correspondant au niveau d'application B.

## **Processus de détermination du contenu du Rapport**

En 2010, Implenia a créé le fondement d'une évolution durable de l'entreprise. Dix axes d'action prioritaires ont été définis dans le cadre de l'initiative «Implenia durable» au niveau du Groupe. Depuis lors, ils ont été traités et développés en permanence. Dans le premier Rapport de développement durable, paru en septembre 2012, les points forts étaient répartis en cinq chapitres: «Produits et services durables», «Environnement de travail attractif», «Gestion respectueuse de l'environnement», «Engagement dans la société et compliance» et «Excellence financière». Cette structure du contenu a été conservée dans le nouveau rapport.

Le contenu du Rapport ainsi que les objectifs définis en matière de développement durable ont été élaborés en collaboration avec le Comité de développement durable opérationnel (cf. chapitre 1.5) et adoptés par le Comité de développement durable du Conseil d'administration. Les contenus des différents chapitres ont été définis conjointement avec les collaborateurs responsables au plan technique et élaborés sur la base de processus internes. L'ensemble du rapport suit le principe directeur suivant: «Nous mesurons et consignons uniquement les éléments pertinents pour Implenia et essentiels à ses activités.»

7.2

## **Référentiel comptable et de reporting pour les émissions de gaz à effet de serre**

### **Principes de comptabilisation et d'établissement de rapports**

Implenia dispose d'une centaine de succursales en Suisse ainsi que de représentations opérationnelles en Norvège, en Allemagne, en Autriche, au Bahreïn, en Suède, en Côte d'Ivoire et au Mali. A elle seule, la Suisse compte plus de 70 sites. Environ 85% du chiffre d'affaires est généré en Suisse. La collecte des données relative aux émissions de gaz à effet de serre concerne uniquement les activités en Suisse. Environ 60% des émissions ont été recensées sur la base de données vérifiées issus du workflow de facturation SAP. Les autres données se répartissent à peu près à parts égales entre celles collectées par les responsables opérationnels d'installations de production et celles figurant dans les rapports de sociétés partenaires tierces, par exemple les partenaires de leasing.



## Déclaration GRI Vérification du Niveau d'Application

GRI certifie par la présente que **Implenia AG** a présenté son rapport "Rapport de la durabilité 2012/2013" au Service Rapports du GRI qui en a conclu que le rapport remplit les critères correspondants au Niveau d'Application B.

Les Niveaux d'Application GRI indiquent dans quelle mesure le contenu des Lignes directrices G3.1 a été appliqué dans le rapport de développement durable soumis.

La Vérification confirme que le type et le nombre d'informations qui correspondent à ce Niveau d'Application ont été traités dans ce rapport et que l'Index du contenu GRI a démontré une représentation valable des informations requises, comme décrites dans les Lignes directrices G3.1 du GRI. Pour la méthodologie, voir [www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf](http://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf)

Les Niveaux d'Application n'informent pas sur la performance développement durable du rédacteur, ni sur la qualité des informations contenues dans le rapport.

Amsterdam, 21 Août 2014

Ásthildur Hjaltadóttir  
Directrice des services  
Global Reporting Initiative

*Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation basée sur un réseau, il était pionnier dans le développement du cadre de reporting développement durable le plus appliqué dans le monde, et il s'est engagé à l'améliorer en continu et à inciter son application dans le monde entier. Les Lignes directrices GRI détaillent les principes et les indicateurs que les organisations peuvent utiliser pour mesurer et rendre compte de leur performance économique, environnementale et sociale. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)*

*Clause d'exclusion: Lorsque le rapport développement durable contient des liens externes, y compris du matériel audiovisuel, cette déclaration couvre uniquement le matériel soumis à GRI à la date de la vérification, le 20 Août 2014. GRI exclut explicitement tout changement qui a été apporté à ce type de matériel ultérieurement.*



## Définition du périmètre de l'entreprise

Dans le secteur de la construction, les rapports de propriété et le contrôle opérationnel sont souvent complexes, notamment dans le cas des usines de production. Une participation minoritaire ne signifie pas obligatoirement qu'Implenia ne contrôle pas l'exploitation d'une installation. De même, bien que les machines ou équipements fassent souvent l'objet d'un contrat de location ou de leasing, ils sont intégralement exploités par Implenia. Pour cette raison, Implenia a décidé de collecter les données relatives aux émissions de gaz à effet de serre selon l'approche par le «contrôle opérationnel». Les émissions de gaz à effet de serre de toutes les entreprises placées sous le contrôle opérationnel d'Implenia sont alors portées à 100% au débit de celle-ci, indépendamment du niveau de sa participation financière. De plus, conformément à la définition prévue dans cette approche, les émissions de tous les objets en leasing ou location (immeubles, véhicules, machines, etc.) sont également considérées comme faisant partie des scopes 1 et 2.

7.3

## Organisations soutenues

### Associations

Organisation	Type de soutien
Öbu – réseau pour une économie durable	Affiliation comme membre, sponsoring de la manifestation annuelle 2011
Energie bewegt Winterthur	Affiliation comme membre
Minergie	Affiliation comme membre et partenaire technique
NNBS, réseau Construction durable Suisse	Membre fondateur
CEES, Club Environnement Energie et Sécurité, Fribourg	Affiliation comme membre
Association Ecoparc, Neuchâtel	Affiliation comme membre
Equiterre dans le canton de Vaud	Soutien de l'association
Maison de l'architecture de Genève	Soutien de l'association 2012–2013



## Travaux de recherche

Organisation	Projet	Type de soutien
EPFZ	Civil Engineering Scholarship	Partenaire de projet
EPFZ	Ananas – Stratégie d'offre de villes à densification ultérieure durable	Partenaire de projet
EPFZ	Mastertool Certification de bâtiments	Partenaire de projet
Office fédéral de l'énergie OFEN	Développement du standard Construction durable Suisse (SNBS)	Membre de pilotage du projet et projet du panel
Association Ecoparc, Neuchâtel	Plate-forme urbaine	Soutien au projet
SIA groupe professionnel environnement	Forum pour le développement durable	Soutien au projet
Programmes nationaux de recherche (PNR)	Transition énergétique – Projet de recherche PNR 70 Concrete Solutions	Soutien au projet

## Travail de normalisation

Organisation	Norme	Type de soutien
SIA	Cahier technique 2040, La voie SIA vers l'efficacité énergétique	Travail au sein de la commission
SIA	Norme SIA 112/2 Construction durable – génie civil/travaux d'infrastructures	Travail au sein de la commission
IFMA	Soutien à l'élaboration du guide pratique Facility Management dans les projets de construction	Soutien au projet

## ANNEXE

7.4

### Index GRI

●	entièrement couvert
○	partiellement couvert
■	non couvert
n/p	non pertinent
n/a	non applicable
GB	Rapport de gestion 2013
CoC	Code de conduite

GRI	Description	Etat	Référence
<b>1 Stratégie et analyse</b>			
1.1	Avant-propos du CEO	●	Editorial
1.2	Impacts, risques et opportunités majeurs	●	Editorial
<b>2 Profil de l'organisation</b>			
2.1	Nom de l'organisation	●	7.5
2.2	Principaux produits ou services et marques	●	1.1
2.3	Structure de l'organisation	●	1.4, 1.5
2.4	Siège principal de l'organisation	●	1.1
2.5	Pays dans lesquels l'organisation est implantée	●	1.1
2.6	Structure de l'actionnariat et forme juridique	●	RG
2.7	Marchés desservis	●	1.1, RG
2.8	Taille de l'organisation	●	1.1, 1.3, 3.1, RG – page 19
2.9	Changements importants au regard de la taille, de la structure ou de l'actionnariat	●	3.1, RG  Grand Prix Européen Santé et Entreprise 2012, (chap. 3.5) Tendance Graduate Barometer: rang 56 en ingénierie et informatique en 2013, (RG, p. 79) Universum: rang 29 en ingénierie et informatique et rang 93 en sciences naturelles en 2013, (RG, p. 79)
2.10	Prix obtenus/distinctions:	●	
<b>3 Paramètres du rapport</b>			
3.1	Période considérée	●	7.1
3.2	Publication du dernier rapport	●	7.1
3.3	Cycle considéré	●	7.1
3.4	Interlocuteurs	●	7.5
3.5	Processus de détermination du contenu du rapport	●	5.5, 7.1, 7.2
3.6	Périmètre du rapport	●	7.1
3.7	Limites spécifiques de l'étendue du rapport	●	7.1
3.8	Principes adoptés pour la communication des données	●	7.1
3.9	Méthodes de mesure des données et bases des calculs	●	7.1
3.10	Explication de la reformulation des informations	●	4.3, 7.1
3.11	Modifications importantes de l'étendue du rapport	●	RG
3.12	Index du contenu GRI	●	7.4
3.13	Validation du rapport par des personnes externes à l'entreprise	n/p	Pas de vérification externe du Rapport de développement durable

**4 Gouvernement d'entreprise, obligations et engagement**

4.1	Structure de gestion de l'organisation	●	1.1/RG
4.2	Mention indiquant si le Président du Conseil d'administration est également membre de la haute direction	n/a	Ne concerne pas Implenia
4.3	Organisations sans conseil de surveillance	n/a	Implenia a un Conseil d'administration
4.4	Mécanismes	●	5.5.1, 5.5.3
4.5	Rémunération	●	3.3, 6.1/RG
4.6	Processus mis en place pour éviter les conflits d'intérêts	●	RG/CoC
4.7	Qualifications et expérience exigées des membres du Conseil d'administration	●	RG
4.8	Valeurs fondamentales, code de conduite et principes élaborés en interne	●	5.1/CoC
4.9	Evaluation de la performance en termes de développement durable	●	1.5, 2.3
4.10	Evaluation de la performance du Conseil d'administration	n/p	
4.11	Prévoyance/rémunération	●	3.3
4.12	Chartes, principes et autres initiatives externes en matière de performance économique, environnementale et sociale	●	3.1, 4.1, 6.1
4.13	Adhésion à des associations	●	7.3
4.14	Parties prenantes	●	5.5
4.15	Sélection des parties prenantes	●	5.5, 7.1
4.16	Implication des parties prenantes	●	2.8, 5.5, 7.1
4.17	Principales questions et préoccupations des parties prenantes	●	1.6, 2.8, 5.5, 7.1

**5 Economie Indicateurs de performance**

	Approche managériale	●	6.1, 6.2
EC1	Valeur économique directe créée et distribuée	●	6.2
EC2	Implications financières liées au changement climatique	●	2.2
EC3	Etendue de la prévoyance professionnelle	●	3.3, 5.4
EC4	Subventions et aides publiques	●	Pas de subventions et aides publiques, RG
EC5	Comparaison entre salaires d'entrée de base et salaire minimum local	●	3.1
EC6	Sélection des fournisseurs sur les sites	●	
EC7	Procédures d'embauche locale	●	
EC8	Investissements en infrastructures et services principalement publics	●	
EC9	Impacts économiques indirects	●	

## ANNEXE

6	Environnement Indicateurs de performance	
	Approche managériale	● 2.1, 2.2, 2.4.6, 4.1
EN1	Consommation de matières	● 4.2.6
EN2	Pourcentage de matières recyclées	● 4.2.6, 4.2.8
EN3	Consommation d'énergie directe	● 4.2
EN4	Consommation d'énergie indirecte	● 4.2
CRE1	Consommation d'énergie des bâtiments appartenant à l'entreprise	● 4.2
EN5	Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique	● 4.2.3
EN6	Initiatives pour améliorer l'efficacité énergétique des produits et services	● 4.4
EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues	● 4.2.7
EN8	Volume total d'eau prélevé	● Implenia collecte les données relatives aux quantités d'eau. Leur qualité est toutefois insuffisante du fait de la complexité et de l'hétérogénéité des décomptes. Pour cette raison, elle a décidé de ne pas publier ces données pour le moment.
EN9	Sources d'approvisionnement en eau	● Implenia collecte les données relatives aux quantités d'eau. Leur qualité est toutefois insuffisante du fait de la complexité et de l'hétérogénéité des décomptes. Pour cette raison, elle a décidé de ne pas publier ces données pour le moment.
CRE2	Consommation d'eau des bâtiments	● Implenia collecte les données relatives aux quantités d'eau. Leur qualité est toutefois insuffisante du fait de la complexité et de l'hétérogénéité des décomptes. Pour cette raison, elle a décidé de ne pas publier ces données pour le moment.
EN10	Eau recyclée et réutilisée	● 4.4
EN11	Biodiversité: terrains utilisés	● Implenia ne dispose pas de terrains ni de projets de construction dans des aires protégées
EN12	Biodiversité: impacts	● 2.4.6
EN13	Biodiversité: habitats protégés ou restaurés	● 2.4.6
EN14	Stratégies visant à protéger la biodiversité	● 2.4.6
EN15	Nombre d'espèces figurant sur Liste rouge mondiale de l'IUCN	● Implenia ne dispose pas de terrains ni de projets de construction dans des aires protégées
EN16	Emissions directes ou indirectes de gaz à effet de serre	● 4.2.2
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre	● 4.2.2
CRE3	Emissions de CO <sub>2</sub> dans les immeubles d'exploitation	● 4.2.2
CRE4	Emissions de CO <sub>2</sub> des projets de construction	● 4.2.2
EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre	● 4.2.3, 4.2.4, 4.2.6, 4.2.7
EN19	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone	●
EN20	Emissions de NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> et autres émissions significatives dans l'air	●
EN21	Total des rejets dans l'eau	●
EN22	Déchets	● 4.3
EN23	Déversements accidentels significatifs	●
EN24	Déchets transportés jugés dangereux	● Implenia ne transporte pas de matières dangereuses
EN25	Conséquences de l'évacuation et du ruissellement des eaux usées sur la biodiversité	●
CRE5	Assainissement de sites contaminés	● Obligation légale en Suisse
EN26	Initiatives visant à réduire les impacts environnementaux	● 2.4
EN27	Gestion des emballages	● Implenia ne commercialise pas de produits sous emballage
EN28	Violation de la législation environnementale	● Aucune violation
EN29	Impacts environnementaux des transports	● 4.2, 4.2.3
EN30	Dépenses en matière de protection de l'environnement	●

**7 Emploi, relations sociales et travail décent**

	Approche managériale	● 3.1, 3.3, 3.4, 3.5
LA1	Effectif total	● 3.1
LA2	Fluctuations de personnel	● 3.1
LA3	Prestations supplémentaires versées aux collaborateurs à temps plein	●
LA15	Taux de reprise du travail	●
LA4	Collaborateurs couverts par une convention collective du travail	●
LA5	Délais de notification préalable à toute modification d'organisation	●
LA6	Comités de protection du travail	● 3.5
LA7	Absences	● 3.5
CRE6	Certification selon un système de gestion de la santé et de la sécurité internationalement reconnu	● 3.5
LA8	Prévention en matière de santé	● 3.5
LA9	Accords avec les syndicats	●
LA10	Formation professionnelle et continue	● 3.4
LA11	Programmes de développement des compétences	●
LA12	Evaluation des performances et planification de carrière	● 3.2
LA13	Diversité de la composition de l'effectif	● 3.1
LA14	Egalité salariale	● 3.3

**8 Droits humains**

	Approche managériale	● 5.1, 5.3, CoC
HR1	Accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits humains	n/a
HR2	Fournisseurs ayant fait l'objet d'un contrôle en matière de respect des droits humains	n/a
HR3	Formation des collaborateurs relative aux droits humains	n/a Non pertinent en Suisse
HR4	Cas de discrimination	● 3.1, 5.1
HR5	Liberté syndicale et droit de négociation collective	●
HR6	Travail des enfants	n/a
HR7	Travail forcé	n/a
HR8	Formation du personnel de sécurité relative aux droits humains	n/a
HR9	Droits de populations autochtones	n/a
HR10	Pourcentage droits humains	n/a
HR11	Pourcentage réclamations	n/a Non pertinent en Suisse

## ANNEXE

<b>9 Société</b>	
	Approche managériale
SO1	Impacts des activités sur la communauté
SO9	Impact de notre activité sur les populations locales
SO10	Mesures de prévention d'impacts négatifs les populations locales
CRE7	Groupes de populations devant être déplacés du fait de nos activités
SO2	Risques de corruption: pourcentage et nombre des domaines d'activité
SO3	Formation des collaborateurs à la politique anticorruption
SO4	Corruption: mesures prises en cas d'incident
SO5	Positions politiques
SO6	Contributions versées aux partis et responsables politiques
SO7	Pratiques anticoncurrentielles
SO8	Amendes et sanctions
<b>10 Responsabilité du fait des produits</b>	
	Approche managériale
PR1	Santé et sécurité: amélioration des produits
PR2	Santé et sécurité: non-respect de la réglementation
PR3	Informations sur les produits et services
CRE8	Certificats de durabilité
PR4	Non-respect des obligations d'information
PR5	Satisfaction des clients
PR6	Publicité
PR7	Non-respect de la réglementation relative à la publicité
PR8	Protection des données clients
PR9	Respect de la législation



7.5

## Contact/Impressum

### Contact pour les investisseurs

Beat Fellmann  
CFO et responsable du Corporate Center  
Téléphone +41 58 474 45 00  
E-mail beat.fellmann@implenia.com

### Contact pour les questions relatives au développement durable

Andreas Pfeiffer  
Responsable Développement durable  
Téléphone +41 58 474 05 16  
E-mail andreas.pfeiffer@implenia.com

### Contact pour les médias

Philipp Bircher  
Head of Communications Group  
Téléphone +41 58 474 06 68  
E-mail philipp.bircher@implenia.com

Le Rapport de développement durable a été publié le 21 août 2014 et est également disponible en allemand et en anglais.

Le Rapport de développement durable se trouve sur Internet à l'adresse  
**www.implenia.com/nachhaltigkeit**

### Editeur

Implenia SA  
Industriestrasse 24  
8305 Dietlikon  
Téléphone +41 58 474 74 74

### Direction de projet

Andreas Pfeiffer et Rolf Wagenbach

### Equipe de base

Philipp Bircher, Bret Kraus, Maria Sommer,  
Roger Teuscher, Bruno Waeber

### Conception et création graphique

schnieder meier AG, Zurich

### Reportages et rédaction

Jörg Schmill, Locher, Schmill, Van Wezemael & Partner AG, Bâle

### Photos

Gerry Amstutz et Franz Rindlisbacher, Zurich

### Publication en ligne

Linkgroup, Zurich

### Film d'animation

Corpmedia, Zurich