

## Ce que nous avons réalisé en 2014/2015



Promotion systématique des compétences en gestion d'entreprise des cadres dirigeants et des conducteurs de travaux.



Intégration de la gestion des risques à toutes les phases du processus de construction au niveau des projets. L'extension du contrôle des projets a été lancée.

## 2.0

Développement d'une nouvelle version de l'Implenia Management System et représentation d'un volume total de près de 3,7 milliards de francs dans le cadre de 96 projets.

## ONE

Développement du concept «One Company», lancé à travers divers projets pilotes, p. ex.:

- «sue&til» à Winterthur
- «Pont Rouge» à Genève
- «Jardin du Paradis» à Bienne
- «Halle 52» à Winterthur



Le placement d'un emprunt obligataire de 125 millions de francs ainsi que d'un emprunt obligataire convertible subordonné de 175 millions de francs ont permis au Groupe d'assurer son financement à long terme. Augmentation du crédit syndiqué à 650 millions de francs.

## Nos objectifs d'ici à 2017

- Nous appliquons le nouvel Implenia Management System IMS 2.0 aux nouveaux projets.
- Nous harmonisons et établissons les processus et instruments de la gestion financière à l'échelle du Groupe.
- Nous assurons, grâce à l'approche «One Company», une amélioration des résultats, une meilleure satisfaction des clients et une plus grande transparence.
- Nous optimisons la gestion de la trésorerie.
- Nous standardisons et renforçons le système de contrôle interne (CSI).

6	<b>Excellence financière</b>	
6.1	<b>Créer de la valeur sur une base solide</b>	102
6.2	<b>Développer des processus efficaces</b>	104
6.3	<b>Orientation sur les clients</b>	106
6.4	<b>Le marché suisse en évolution</b>	107



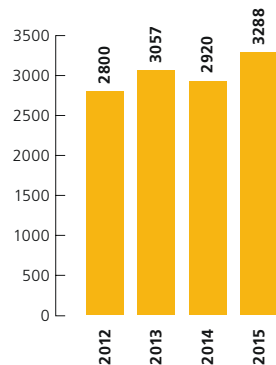
# Excellence financière

Pour rester compétitif et exploiter les opportunités du marché, le Groupe adapte en permanence ses structures et processus aux évolutions de celui-ci. En évaluant soigneusement les chances et les risques, Implenia préserve sa liberté entrepreneuriale et crée durablement de la valeur pour ses parties prenantes.



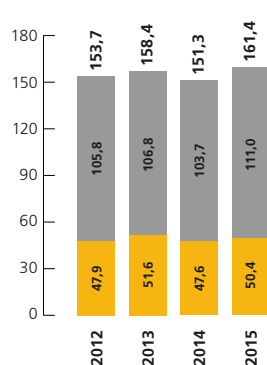
### Chiffre d'affaires consolidé

(en millions de CHF)



### EBITDA

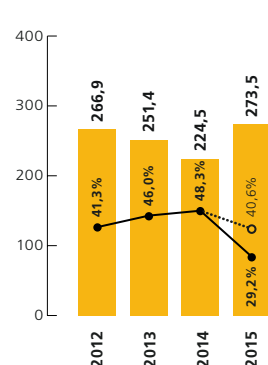
(en millions de CHF)



■ 2<sup>e</sup> Semestre  
■ 1<sup>er</sup> Semestre

### Rendement du capital investi (ROIC)

(en %)



■ Capital investi (en millions de CHF)  
● ROIC (résultat opérationnel / capital investi)  
- - - ROIC (hors PPA)

6.1

## Créer de la valeur sur une base solide

Depuis sa création en 2006, Implemia s'est transformée en une société forte, disposant d'une vaste offre de prestations, d'une marque bien positionnée et d'un fort ancrage local sur le marché suisse ainsi qu'en Allemagne, en Autriche, en Norvège et en Suède. Implemia dispose d'une base de capital solide par rapport au reste du secteur. Malgré l'acquisition de Bilfinger Construction, le rendement du capital investi a atteint 29,2% (40,6% hors PPA). Il est donc nettement supérieur au coût moyen du capital, lequel s'établit à 9,5%.

S'appuyant sur un fondement financier solide, l'entreprise a de nouveau généré de la valeur économique en 2015. L'acquisition de Bilfinger Construction, réalisée au cours de la période sous revue, a entraîné une augmentation du total du bilan, à 2731 millions de francs.

Implemia a placé avec succès, fin 2014, un emprunt obligataire de 125 millions de francs ainsi que, mi-2015, un emprunt obligataire convertible subordonné de 175 millions de francs. Par ailleurs, l'entreprise a pu renouveler le crédit syndiqué en cours. Ce dernier a été augmenté de 150 millions de francs, à 650 millions de francs, et sa durée étendue jusqu'en 2020. Grâce à ce renouvellement, Implemia bénéficie d'un financement à des conditions plus favorables et plus souples. Ceci a permis au Groupe de continuer à diversifier sa base de capitaux étrangers, de même que de retrouver, après l'acquisition de Bilfinger Construction, le haut niveau habituel de sa capacité financière.

Au cours des cinq dernières années, les actionnaires, de même que toutes les parties prenantes, ont bénéficié de l'accroissement de la valeur ajoutée nette. La part de loin la plus importante de celle-ci est versée aux collaborateurs, sous forme de salaires et de rémunérations. Implemia a par ailleurs été en mesure de distribuer en 2014 un dividende ordinaire et en 2015 un dividende attractif de 1,80 franc par action, de même qu'un dividende exceptionnel de 0,10 franc par action à l'occasion de son dixième anniversaire.

### Carnet de commandes

	31.12.2015	31.12.2014	Δ
	1000 CHF	1000 CHF	
Suisse	2 648 111	2 025 744	30%
Infrastructure	1 603 166	646 532	148%
International & divers	882 236	329 477	168%
<b>Total du carnet de commandes</b>	<b>5 133 513</b>	<b>3 001 753</b>	<b>71%</b>

### Production

	2015	2014	Δ
	1000 CHF	1000 CHF	
Suisse & Développement	2 636 993	2 797 822	6%
Infrastructure	507 514	274 226	85%
International	713 198	415 513	72%
Divers/élimination de services intragroupes	(427 246)	(400 345)	7%
<b>Total production</b>	<b>3 430 459</b>	<b>3 087 216</b>	<b>11%</b>



6.2

## Développer des processus efficaces

Très diverses, les activités d'Implemia vont du financement à la construction d'ouvrages complexes de toute nature et de toutes dimensions, en passant par le développement. L'entreprise porte par conséquent une attention particulière à la gestion et à la surveillance des flux financiers. Elle vise une amélioration de la rentabilité, une augmentation durable de la valeur de l'entreprise, un financement solide, une réserve suffisante de liquidités et une dotation adéquate en capital.

Dans le secteur de la construction, où les marges sont généralement faibles, il est absolument déterminant que l'entreprise dispose d'une gestion des projets et des risques appropriée à sa situation financière. Ainsi, Implemia a mis en place une gestion systématique des risques pour les projets auxquels elle participe en qualité d'entreprise totale ou générale (ET / EG). En fonction de leur taille, les projets sont suivis depuis la prospection jusqu'à la phase de garantie. Les risques sont identifiés et quantifiés. Des mesures sont prises pour gérer la probabilité de leur réalisation et leur étendue.

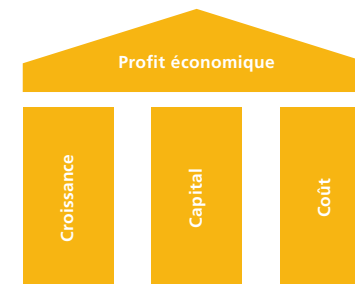
### Augmentation de la création de valeur grâce au cadencement des projets de construction

Afin d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en interconnectant les systèmes, les processus, les compétences et les personnes au sein des projets de construction, Implemia a renforcé, au cours de la période sous revue, ses efforts d'«excellence opérationnelle».

C'est ainsi qu'Implemia a choisi un procédé innovant de pose d'un radier en béton maigre comme fondation d'un centre logistique à Dagmersellen (LU). Au lieu de couler la couche de fondation au moyen traditionnel d'une benne à béton manutentionnée par une grue, Implemia a eu recours à une finisseuse – une machine habituellement utilisée dans la construction de routes. Cette méthode a permis de couler, en un seul jour ouvrable, une couche de béton de 5800 m<sup>2</sup> et d'une épaisseur de 10 cm. Ce procédé innovant s'est donc avéré trois fois plus rapide que la méthode traditionnelle.

L'alimentation continue en matériau de construction constitue l'élément déterminant de cette nouvelle méthode. La livraison du béton doit donc s'effectuer de manière régulière – toutes les 11 minutes dans le cas de Dagmersellen. Certes, dans le cadre de l'essai pilote, cet horaire cadencé n'a pas pu être intégralement respecté. Néanmoins, le couplage des processus de pose et de livraison du béton a finalement débouché sur une énorme augmentation de la création de valeur.

 Film de drone sur le cadencement des travaux, 02:31



### Profit économique: création de valeur mesurée

Implemia 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, Implemia vise l'amélioration constante des trois inducteurs de valeur: capital, coûts et croissance.

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

Afin de préserver sa compétitivité à long terme, Implemia adapte – si nécessaire – ses structures et processus au marché, aux évolutions en matière de gestion d'entreprise et à l'état de la technique. C'est ainsi qu'au cours de la période sous revue, l'entreprise a transformé ses unités opérationnelles pour constituer quatre nouvelles Divisions: Development, Suisse, Infrastructure et International. Grâce à cette structure, Implemia est en mesure de mieux servir ses marchés et d'exploiter les synergies au sein du Groupe. L'utilisation de processus de gestion, ainsi que de nouvelles technologies telles que la Lean Construction, le Building Information Modelling (BIM) et l'Implemia Management System (IMS) 2.0, y contribue également.

Dès 2013, Implemia a mis en œuvre le concept de la gestion axée sur la valeur, ne se focalisant donc pas uniquement sur le produit généré par l'entreprise, mais aussi sur la valeur de celle-ci. Implemia a introduit l'approche fondée sur le profit économique dans l'ensemble de ses Divisions.



### Modèle «One Company»

Le modèle «One Company» est fondé sur trois principes.



1

#### Zoom sur le projet

L'accent est mis non pas sur la Business Unit mais sur le projet: que ce soit au niveau de la gestion, des gains et/ou pertes du projet ou de l'évaluation des objectifs réalisés.



2

#### Une orientation client cohérente

Nous comprenons nos clients et leurs besoins, nous sommes d'une fiabilité absolue à leur égard et leur offrons une communication claire.



3

#### Des processus clairs et une plus grande efficacité

Ce qui compte dans le cadre de projets «One Company»: des processus clairs basés sur IMS 2.0 et une plus grande efficacité en termes d'exécution grâce au Lean Management et BIM.

6.3

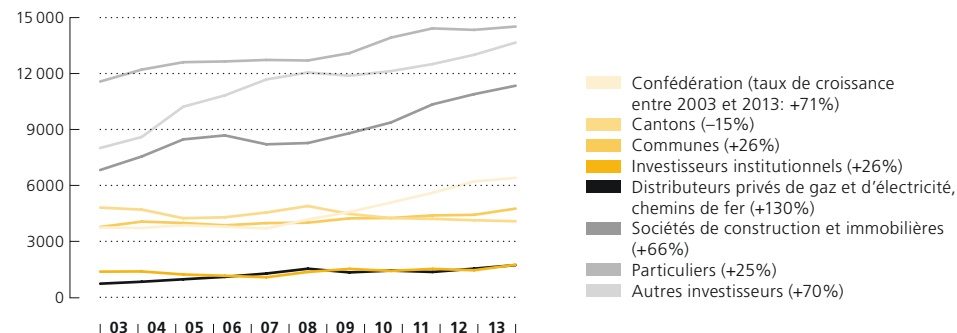
## Orientation sur les clients

Au cours de la période sous revue, l'entreprise a renforcé son organisation transversale à travers l'approche dite «One Company». Implenia place ainsi les projets au centre de ses préoccupations et non les différents départements. Pour les projets de plus grande envergure, les Divisions et unités concernées constituent une équipe de projet commune qui en assume la responsabilité. L'approche «One Company» promeut la collaboration interne, par-delà les frontières organisationnelles et géographiques, et rapproche Implenia de ses clients.

Pour assurer le bon fonctionnement de cette organisation, l'équipe de projet n'est pas dirigée via la ligne opérationnelle, mais à travers une structure de direction spécifique au projet. L'équipe en charge du projet est globalement et solidairement responsable du succès de celui-ci. Cela signifie par ailleurs que ses résultats ne sont plus mesurés au moment où il passe au stade de l'exécution, comme c'est le cas pour un projet réalisé de manière conventionnelle. Le développeur du projet reste à bord jusqu'à l'achèvement de ce dernier et partage la responsabilité du décompte final. Ce principe s'applique également à l'évaluation de la réalisation des objectifs individuels de chacun des collaborateurs impliqués.

## Évolution des dépenses d'infrastructure publiques et privées en bâtiment et génie civil

(en millions de CHF, 2003 à 2013)



Les dépenses privées et publiques de construction ont augmenté de 42% entre 2003 et 2013. Seules les dépenses cantonales de construction sont – de 15% – plus faibles en 2013 qu'en 2003. (Source: Office fédéral de la statistique)

6.4

## Le marché suisse en évolution

Après des années de croissance persistante, le secteur suisse de la construction est récemment entré dans une phase de consolidation. L'abandon du cours plancher euro-franc suisse par la Banque nationale suisse, début 2015, assombrit en outre la conjoncture pour les investissements de construction en Suisse. Du fait de la solidité de sa situation financière et des progrès réalisés au cours des dernières années en matière de gestion d'entreprise, Implenia envisage néanmoins l'avenir avec confiance.

Certes, il est devenu plus difficile pour les particuliers de financer l'achat de leur logement, en raison d'une réglementation accrue. Pour les investisseurs institutionnels, l'immobilier résidentiel offre toutefois des possibilités de placement très attractives. D'une manière générale, le pouvoir d'achat reste élevé en Suisse, le marché de l'emploi est stable, les conditions de financement sont attrayantes, et la demande des investisseurs institutionnels demeure soutenue. Les fondamentaux du marché du logement restent donc favorables. Le taux de vacance n'a pas évolué et demeure faible, notamment dans les régions centrales.

Dans la construction d'infrastructures, les volumes ont reculé au cours de l'exercice. L'achèvement de plusieurs grands projets ainsi que des reports de nouveaux projets se sont traduits par une baisse des dépenses des collectivités publiques. Le nouveau fonds destiné au «Financement et aménagement de l'infrastructure ferroviaire» (FAIF), créé par la Confédération, contribuera cependant à animer le secteur des infrastructures au cours des prochaines années.