

Magazine de Losinger Construction - n°1 - novembre 2007

CHALLENGES

LOSINGER

Dossier Trois passés, un avenir

Innovation
À l'écoute d'un monde
qui change

Reportage
Rolex Learning Center:
un nouvel espace
de connaissances

Spa Hôtel Fouquet's, Paris

Sommaire

Actualités 04

L'interview, Yves Gabriel 06

Dossier, trois passés, un avenir 08

Innovation, à l'écoute d'un monde qui change 28

Reportage, un nouvel espace de connaissances 40

People & knowledge, physique de champion 48

Vues d'ailleurs 52

CHALLENGES est le magazine de Losinger Construction: tirage à 10'000 exemplaires – novembre 2007 – Paraît deux fois par an - Tous droits réservés. **Directeur de la publication:** Jacky Gillmann. **Rédacteur en Chef:** Alejandro Segovia. **Rédacteurs:** Karim Abdelatif – Jacques Andlauer/Buxum SA – Bouygues Construction – Bouygues SA. **Crédits photos:** EPFL/Alain Herzog – EPFL/Cyrille Thomas Infographiste, Paris – Bruno Maillard/ACTE 7 – Stephan Boegli - Archives Losinger, Marazzi – Didier Cocatrix – E. Legouhy/CB News – Photothèque Bouygues Construction – Photothèque Bouygues SA. **Traductions:** Balanx SA, Zurich – Melanie Hediger/Losinger Construction. **Graphisme:** ACTE 7 SA, Fribourg. **Impression:** MTL SA, Fribourg.

CHALLENGES...

...c'est le nom du premier magazine édité par Losinger. Jacky Gillmann, Président et Directeur général, nous présente ce nouveau lien entre l'entreprise et ses partenaires.

Q.: Pourquoi un magazine Losinger?

Jacky Gillmann.: Ces dernières années, Losinger s'est beaucoup développé et si nous avons à notre actif de nombreuses réalisations de qualité, nous demeurons relativement mal connus. Avec Challenges, nous souhaitons donner une image plus large de notre entreprise, de sa philosophie et des défis qu'elle peut relever.



À qui s'adresse ce magazine?

Prioritairement à nos clients, bien sûr. Je pense à nos partenaires actuels et à ceux qui peuvent un jour le devenir. Il s'adresse aussi aux collaborateurs de l'entreprise qui y trouveront des informations complémentaires à ce qu'ils savent ou ressentent déjà.

Vous avez des messages à faire passer?

Ce n'est pas toujours facile de dire en peu de mots qui l'on est, comment on envisage un métier, quel est notre état d'esprit et en quoi celui-ci peut nous différencier. Nous avons voulu un magazine qui soit à l'image d'un monde en mouvement autant que le reflet des hommes et des femmes qui font l'entreprise. Nous espérons qu'il sera, pour ses lecteurs, un objet de curiosité à chaque fois renouvelée.

Pourquoi un important dossier historique dans ce premier numéro?

Il s'agit d'un heureux hasard. Le Groupe Bouygues et les sociétés qui le composent sont, depuis toujours, résolument tournés vers l'avenir et peu portés sur la commémoration. Mais il se trouve qu'en 2007, Marazzi et Losinger ont respectivement 100 et 90 années d'existence. Ce n'est pas rien! C'est l'occasion de jeter un regard sur le passé pour en retenir la continuité de valeurs fortes, portées par des hommes de caractère. Par exemple, le goût pour l'innovation. Songez que Losinger a mis au point le procédé VSL, aujourd'hui exploité à l'échelle mondiale. Marazzi a été le pionnier du développement d'ensembles multifonctionnels comme le Stade de Suisse à Berne ou le Parc Saint-Jacques à Bâle. Tout ce patrimoine accumulé en termes de savoir-faire et de savoir-être, il nous appartient de le faire fructifier. Les autres chapitres du magazine donnent un aperçu de la manière dont nous nous y efforçons. Par exemple, pour le projet du Rolex Learning Center à l'EPFL, ou encore avec l'Indice de Construction Durable ou une politique de ressources humaines qui veut allier la diversité au professionnalisme...

À quand notre prochain rendez-vous?

Au printemps 2008, mais n'hésitez pas à nous faire part de vos remarques et de vos idées pour améliorer ce magazine qui est désormais le vôtre. Bonne lecture!

Jacky Gillmann
Président, directeur général
j.gillmann@losinger.ch



Alec von Graffenried

ALEC VON GRAFFENRIED, REJOINT LOSINGER EN QUALITÉ DE DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT DURABLE

Depuis plusieurs années, Losinger a fait de l'intégration du développement durable dans l'exercice de ses métiers une priorité au travers d'une démarche forte. Celle-ci vise à répondre à l'ensemble des enjeux tant économiques, sociaux, sociétaux qu'environnementaux. Le 1^{er} décembre 2007, le comité de direction de Losinger accueille Alec von Graffenried au poste nouvellement créé de Directeur Développement Durable. Ses trois principales missions seront:

- Stimuler les initiatives internes et permettre à Losinger d'être à la pointe des technologies et pratiques liées au développement durable.
- Donner de la cohérence aux différentes actions et s'investir dans leur implémentation.
- Promouvoir les démarches de Losinger à l'externe et en faire des instruments de différenciation forts.

Âgé de 45 ans, Alec von Graffenried a fait ses études de droit à l'Université de Berne. Après plusieurs années en tant qu'avocat indépendant, il occupait, depuis 2000, la fonction de Préfet de Berne. Père de quatre enfants de 18, 15, 5 et 4 ans, il apprécie l'architecture moderne, le sport et le théâtre dansé. Le 21 octobre 2007, il a été élu au Conseil National.

OMEGA EUROPEAN MASTERS

Partenaire officiel de la plus prestigieuse épreuve golfique professionnelle de Suisse, Losinger a convié près de 300 invités sur le haut plateau valaisan. Du 6 au 9 septembre s'est déroulé l'OMEGA EUROPEAN MASTERS de Crans Montana. Durant 4 jours, 72 professionnels du golf mondial se sont affrontés dans le cadre du magnifique parcours de Crans Montana. Les invités de Losinger ont ainsi pu suivre de près cette compétition qui a vu l'australien Brett Rumford remporter le tournoi, devant l'anglais Phillip Archer; après un dernier trou joué en play-off.

NOUVELLES IMPLANTATIONS À FRIBOURG ET BÂLE

Pour accompagner son développement géographique, Losinger a ouvert deux nouvelles agences. La première à Fribourg, placée sous la responsabilité de Florian Revaz, et qui emploie près de 30 collaborateurs, permettra à Losinger de renforcer sa présence dans cette ville où plusieurs chantiers majeurs sont en cours: Quartet+ (95 appartements et une tour de 55 m comptant 17 lofts), les Galeries du Rex (surfaces commerciales et logements) ou encore le nouveau Garage Emil Frey de Marly.

A Bâle, Pierre Chardonnerau prend la direction de cette nouvelle agence depuis laquelle seront pilotées les opérations en cours de PIC Areal et de Hoffmann-La Roche puis les deux nouveaux projets qui viennent enrichir le portefeuille commercial: la première résidence appart-hôtel de Pierre & Vacances en Suisse (77 appartements, fitness, etc.) et la rénovation «Bäumlihof» (8 immeubles et 156 appartements). Avec son équipe, Pierre Chardonnerau s'attachera à pérenniser notre activité en offrant aux clients bâlois un service à haute valeur ajoutée.

LOSINGER, NOUVEAU MÉCÈNE DU BÄRENPAK DE BERNE ET PARRAIN DE L'OURSON LOSI

Acteur important de la vie économique et sociale bernoise, Losinger est devenu l'un des six mécènes du futur Bärenpark, qui verra le jour d'ici 2010. Son engagement financier a été complété, par le parrainage d'un jeune ourson mâle, baptisé LOSI. Ce jeune ours, âgé de 1 1/2 an se trouve actuellement en Finlande, au Zoo d'Helsinki. En cette année 2007, année de jubilaires pour Losinger et Marazzi, qui fêtent respectivement leurs 90 et 100 ans, Losinger s'engage en faveur de la préservation et la valorisation du patrimoine culturel helvétique dont les ours de Berne font partie.



ACTUALITÉS

MOBILISATION GÉNÉRALE: LA SÉCURITÉ, MON VITAL COMBAT

Dans le cadre d'une action interne au Groupe Bouygues Construction, Losinger et Marazzi ont participé à la "Journée européenne de la Sécurité" qui s'est tenue le 24 septembre. Lors de cet événement exceptionnel, la totalité des collaborateurs des entreprises Losinger et Marazzi se sont répartis sur vingt chantiers en Suisse pour parler Sécurité. L'entreprise a présenté son nouveau Plan Sécurité, qui s'articule autour de 5 axes:

- La mise en place de superviseurs sécurité sur les chantiers
- La formation de tous les intervenants sur les chantiers
- L'ergonomie, consistant à adapter le travail à l'homme
- La promotion du "devoir d'alerte" et du "droit de retrait"
- Le déploiement de sanctions positives et négatives

Cette nouvelle politique Sécurité est appuyée par la création d'un conseil stratégique chargé du développement et du suivi de ces actions.

JEUX DE LUMIÈRES SUR LAUSANNE

La Miroiterie du Flon illumine Lausanne depuis fin octobre. Façade translucide en matière synthétique et coussins d'air gonflables rétro-éclairés: Une architecture audacieuse caractérise cet ouvrage fonctionnel de 2'000 m², réalisé en entreprise totale par Losinger pour la société LO Holding. Des surfaces de vente ainsi que des bureaux y sont installés.



Centre de tri Courrier de la Poste Suisse, Härkingen

DEUX NOUVEAUX CENTRES DE TRI POUR LA POSTE SUISSE

Après 20 mois de travaux, Losinger a livré fin novembre deux nouveaux centres de tri à la Poste Suisse. Situés à Härkingen et Eclépens, ces bâtiments de 42'000 et 27'000 m² ont été réalisés pour un montant de 93 et 57 MCHF. La livraison par étapes des deux centres a démarré en juin dernier.

LUXUEUSE RÉNOVATION POUR LE RICHEMOND

Design contemporain, matériaux nobles et luxueux... Les 5 étoiles de l'hôtel Richemond à Genève brillent à nouveau depuis mi-septembre. Suites doubles, simples, juniors et chambres doubles: plus de 100 chambres ont été remises à neuf par Losinger pour la société Intertecno de Milan (groupe Rocco Forte Hotels) et d'après le concept de John Stefanidis, célèbre décorateur londonien. Spa, centre de wellness, bar-restaurant et salles de conférences ont également retrouvé leurs lettres de noblesse après 15 mois de travaux.

QUARTET +

C'est à mi-décembre 2007 et après 18 mois de travaux, que ce projet de logements situé au cœur de Fribourg sera livré. 4 immeubles de 95 logements et une tour de 17 lofts: c'est ce que comprend dans sa totalité cet ouvrage réalisé pour le compte de la compagnie d'assurances suisse La Mobilière et destiné à la location.



CAP SUR LE MAROC POUR L'ÉLITE DES COMPAGNONS DE LOSINGER

Pour leur troisième Congrès, les Compagnons du Cervin, l'élite des ouvriers chez Losinger, accompagnés de leurs épouses et de la Direction de l'entreprise ont découvert Marrakech, une ville et une région authentiques, lors d'un séjour de quatre jours avant de se réunir pour échanger autour du thème de la Sécurité et des progrès que nous devons encore faire en la matière.

YVES GABRIEL L'INTERVIEW

Bouygues Construction connaît depuis plusieurs années une croissance remarquable de son activité.

Implanté en Suisse depuis 1990 au travers de Losinger, le groupe y réalise de belles performances économiques.

Comment s'inscrit Losinger au sein de Bouygues Construction et quel est son rôle dans la stratégie de développement du groupe? Explications d'Yves Gabriel, Président Directeur général de Bouygues Construction.

Chiffres clés de Bouygues Construction:

8,1 milliards d'euros de CA prévisionnel

2007, dont 40 % hors de France,

46'000 collaborateurs dans 60 pays.

Pourriez-vous nous dire en quelques mots comment se porte Bouygues Construction?

Après une année 2006 particulièrement dynamique, l'année 2007 va se situer dans la même tendance pour notre Groupe, si l'on en juge par les résultats du premier semestre. Toutes nos filiales enregistrent de remarquables performances commerciales, auxquelles vient s'ajouter l'intense activité des chantiers en cours, dont je citerai les trois majeurs: l'autoroute A 41 Annecy - Genève, les aéroports de Chypre et la liaison ferroviaire de Gautrain en Afrique du Sud. Cette forte dynamique nous conduit à prévoir un chiffre d'affaires en 2007 de plus de 8 milliards d'euros, affichant ainsi une croissance à deux chiffres de notre activité pour la quatrième année consécutive. Nos marchés restent porteurs, aussi bien en bâtiment, en travaux publics que dans les métiers du génie électrique et thermique. Nous continuons à privilégier quatre axes de développement: l'électricité – maintenance, le développement immobilier, les partenariats public-privé et le renforcement de notre présence en Europe.

Justement, quel rôle joue la Suisse dans votre stratégie de développement?

La Suisse est un pays essentiel pour notre développement: implantés depuis l'acquisition de Losinger en 1990, nous sommes en train de devenir un acteur majeur dans ce pays. Après avoir réalisé 500 millions d'euros d'activité en 2006, nous prévoyons d'en réaliser plus de 650 en 2007 et nous y employons 2'300 collaborateurs. Nous sommes actifs dans la majeure partie de nos métiers en Suisse, à travers de nombreuses filiales locales: Losinger et Marazzi pour les projets de bâtiment; Prader Losinger pour les grands travaux d'infrastructures, sans oublier VSL, notre filiale spécialisée en précontrainte et ouvrages spéciaux; enfin, ETDE, notre filiale d'électricité – maintenance, est présente depuis les rachats de Balestra & Galiotto et, récemment, de Mibag, leader suisse du "facilities management".

Parlez-nous un peu de Losinger. Quelle est sa place au sein de Bouygues Construction?

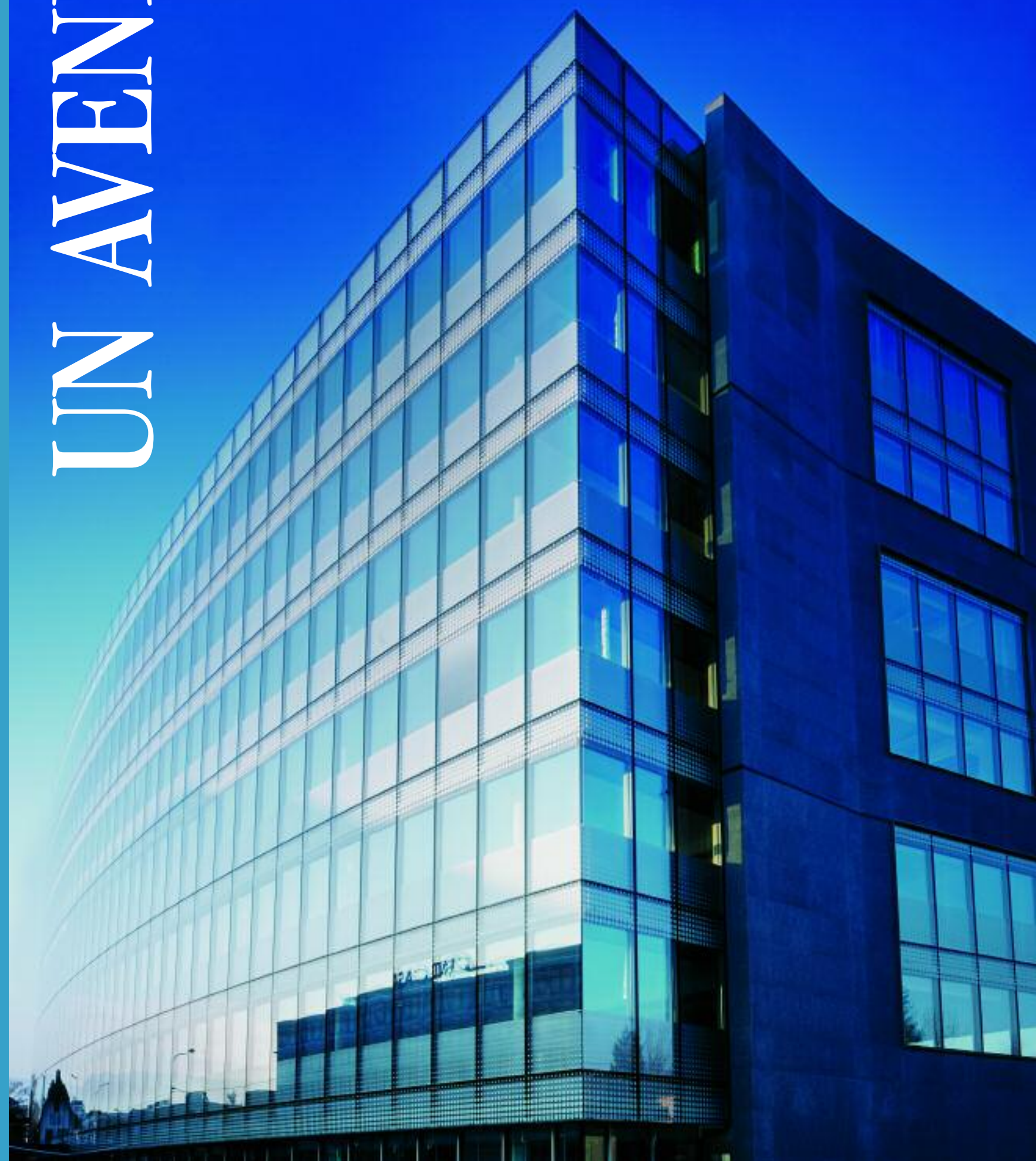
Au cœur de notre réseau d'entreprises européennes, Losinger est une entreprise solide, dont les performances sont remarquables. L'acquisition en 2006 de Marazzi lui donne des opportunités et des moyens supplémentaires de se développer, notamment en Suisse alémanique. Les deux entreprises sont très complémentaires et nous en attendons des synergies significatives. Au-delà de ces performances économiques, Losinger s'investit avec conviction dans le développement durable et certaines de ses initiatives comme le label "chantier bleu" ou l'Indice de Construction Durable, se généralisent aujourd'hui dans la plupart de nos filiales françaises.

Plus globalement, que représente le développement durable pour un Groupe comme le vôtre?

C'est tout simplement une nouvelle façon d'exercer notre métier qui nous permet de concilier la recherche de la performance économique avec les grands enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels nous sommes désormais confrontés. Loin d'être un ensemble de contraintes, nous voulons voir dans le développement durable, au contraire, une source majeure de progrès pour Bouygues Construction. Facteur d'innovation, de créativité et d'attractivité, il constitue un axe majeur de soutien de notre stratégie. Baptisé Actitudes, nous avons structuré notre démarche de progrès autour de sept axes, qui se déclinent en engagements concrets sur lesquels nos collaborateurs, partout dans le monde, se mobilisent avec conviction. ■

TROIS PASSÉS UN AVENIR

Marazzi, Losinger, Bouygues, trois entreprises qui portent le nom de leurs fondateurs. Dans la région bernoise, la plus ancienne fut fondée en 1907 par Lorenzo Marazzi. Oskar et Eugen Losinger créèrent la leur en 1917. Francis Bouygues établit la sienne en 1952, près de Paris. Un siècle s'est écoulé depuis le début d'une grande aventure qui a vu trois routes, à priori étrangères dans tous les sens du terme, se croiser entre 1990 et 2006 pour porter le meilleur de l'héritage commun, autour de savoir-faire, de valeurs et d'une ambition partagée.



Francis Bouygues



Oskar Losinger



Eugen Losinger



Lorenzo Marazzi



Sens du service au client, volonté d'entreprendre, capacité à saisir les opportunités, goût pour l'innovation, respect des hommes, depuis 1907 chez Marazzi, 1917 chez Losinger et 1952 chez Bouygues ces attitudes sont au cœur du succès.

Réunies sous la bannière de Bouygues Construction, Losinger et Marazzi fêtent cette année leur 90^{ème} et 100^{ème} anniversaire.

Flashback historique et perspectives d'avenir... Décryptage.

VINCENT LOSINGER LE CŒUR À L'OUVRAGE

Vincent Losinger chez lui, devant une plaque gravée en mémoire de son père.



Vincent Losinger, lorsque nous l'avons rencontré à Köniz, portait une serviette en cuir. Celle de son père, fondateur de l'entreprise qui porte encore aujourd'hui son nom. Un nom qui a profondément marqué le paysage Suisse de ses innombrables réalisations. Au-delà des péripéties de l'entreprise, il nous livre, selon sa propre expression, "des souvenirs de souvenirs".

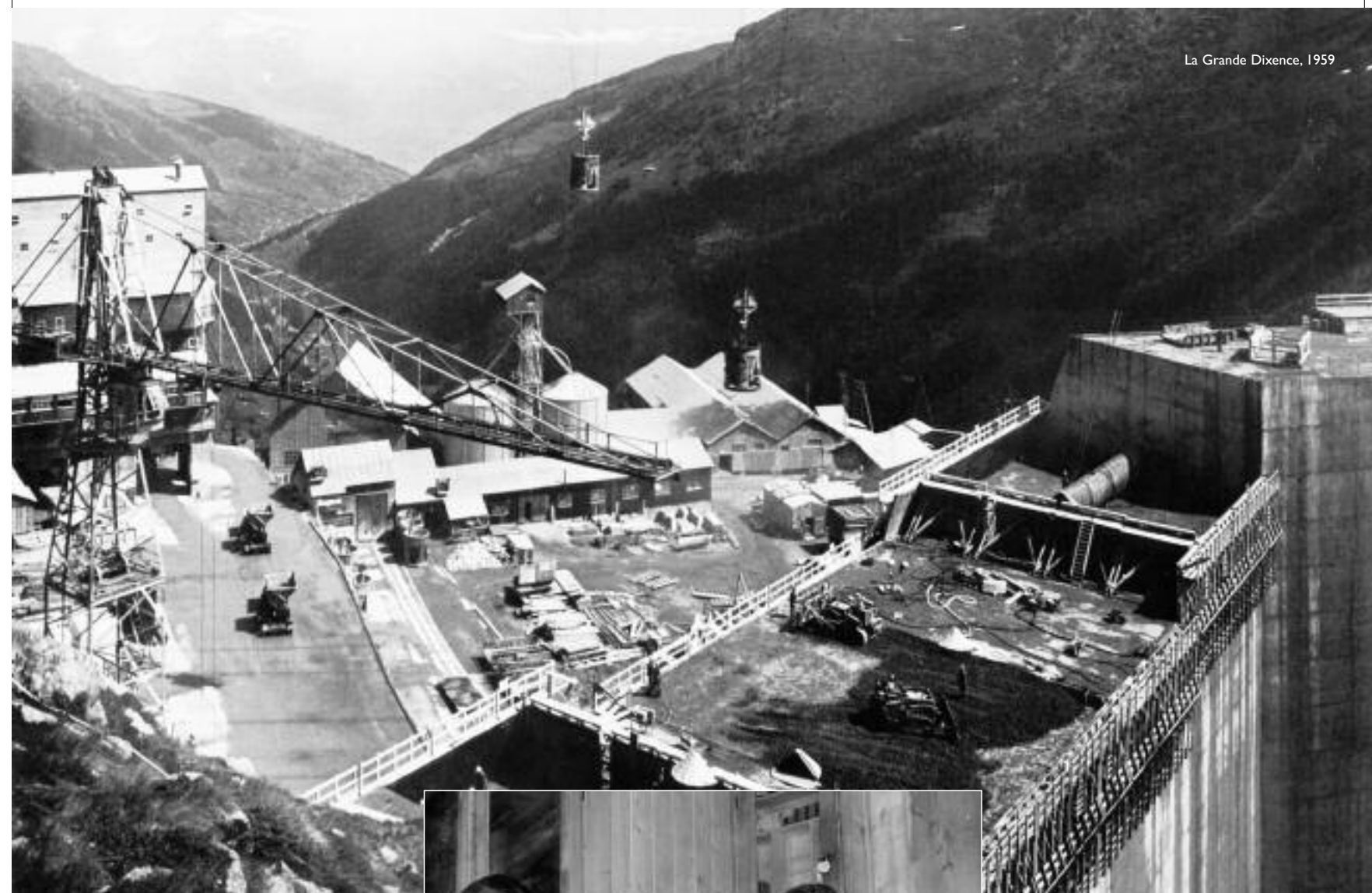
LES ORIGINES

"Ma famille est originaire de Bade-Wurtemberg. Mon grand-père Hermann s'est installé en Suisse dans les années 1880 pour ouvrir un commerce de mercerie et de bonneterie à Berthoud. En 1889, il obtient la nationalité suisse. Il s'est remarié suite au décès de sa première épouse qui lui avait donné deux filles et deux garçons, dont Oskar; né en 1885." Eugen, né en 1891 fut le

fruit de sa seconde union. Oskar et Eugen avaient des relations très étroites. Ce dernier entreprit des études en génie civil, suivant l'exemple de son demi-frère qui lui avait fait cadeau de sa trousse de matériel. Tous deux appartenaient à une génération d'étudiants très engagés, patriotes et prônant des valeurs fraternelles. "C'étaient des gaillards sportifs", raconte Vincent Losinger. La myopie d'Eugen lui vaut cependant d'être dispensé de ses obligations militaires quand éclate, en 1914, la première guerre mondiale. Oskar, parti en Italie pour diriger divers grands chantiers, dont la construction du chemin de fer des Centovalli, regagne la Suisse à l'entrée en guerre de l'Italie. Eugen, nommé entre-temps professeur en génie civil au Technicum de Berthoud, sent poindre en lui la volonté d'entreprendre, de faire bouger les choses. "Pour démarrer une entreprise pendant une guerre, il fallait un certain courage", observe Vincent Losinger. Mais Oskar et Eugen sont convaincus que leur expérience et leurs connaissances leur permettront de développer une affaire florissante. Ils fondent donc un bureau d'ingénieurs en 1917 et s'occupent, pour commencer, de projets de chemins vicinaux.

ANNÉES 20-30, L'ESSOR ET LES PREMIÈRES ÉPREUVES

Très vite, ils réalisent qu'il leur faut dépasser le stade de l'étude pour y adjoindre l'exécution des travaux. Les adjudications se multiplient et l'entreprise se transforme. En 1922, elle devient une SA à Berne, dont Eugen accepte la direction. Le premier ouvrage d'importance, des galeries d'usine hydroélectrique près de Klosters, participe à la renommée naissante de l'entreprise. Un travail soigné et des prix raisonnables lui valent de connaître un développement rapide. Routes, tracés de voies de chemin de fer et ponts se



La Grande Dixence, 1959



De gauche à droite: A. Bernold, ingénieur en chef du Barrage de Mauvoisin; H. Studer, ingénieur en chef pour les machines; E. Studer, directeur, conseiller national. le 27 avril 1949.

succèdent. Lorsque Oskar disparaît prématurément des suites d'une opération, en 1924, Eugen ne se décourage pas. Avec ses proches collaborateurs, il parvient à surmonter l'épreuve. Le développement de l'entreprise se poursuit de plus belle, jusqu'à la période 1932-1936 où l'onde de choc de la crise économique, née aux USA en 1929, atteint le secteur de la construction suisse de plein fouet. Durant ces quatre années, l'indice de valeur de la profession passe de 100 à 62.

"Mon père était un homme équilibré, se souvient Vincent Losinger, né en 1933. Très calme, très clair, il savait ce qu'il voulait. Il savait être strict, mais je ne l'ai jamais entendu élever la voix, ni en famille, ni dans l'entreprise. Il avait le don de créer des liens personnels forts, de susciter des loyautés qui se sont perpétuées bien après sa mort. Il avait réussi à former une équipe très soudée par des liens affectifs. Chacun pouvait compter sur son soutien en cas de problème".

Heureusement, dès 1931, l'adjudication de projets en Yougoslavie ainsi que l'implantation de filiales dans différents cantons de Suisse, ont permis à Losinger & Co SA de se maintenir à flot. Les bruits de bottes, nettement perceptibles dès 1937, vont conduire Losinger à mettre son savoir-faire au service du pays en participant à de nombreux travaux de défense. Une activité qui devait d'ailleurs se poursuivre durant la période incertaine de la guerre froide. La fin du second conflit mondial marque l'ouverture d'une nouvelle ère de prospérité. Et d'une activité intense pour l'entreprise. De 1945 à 1950, le chiffre d'affaires est presque doublé, les projets d'aménagements hydro-électriques se multiplient en Valais et au Tessin, notamment.

CHANGEMENT DE GÉNÉRATION

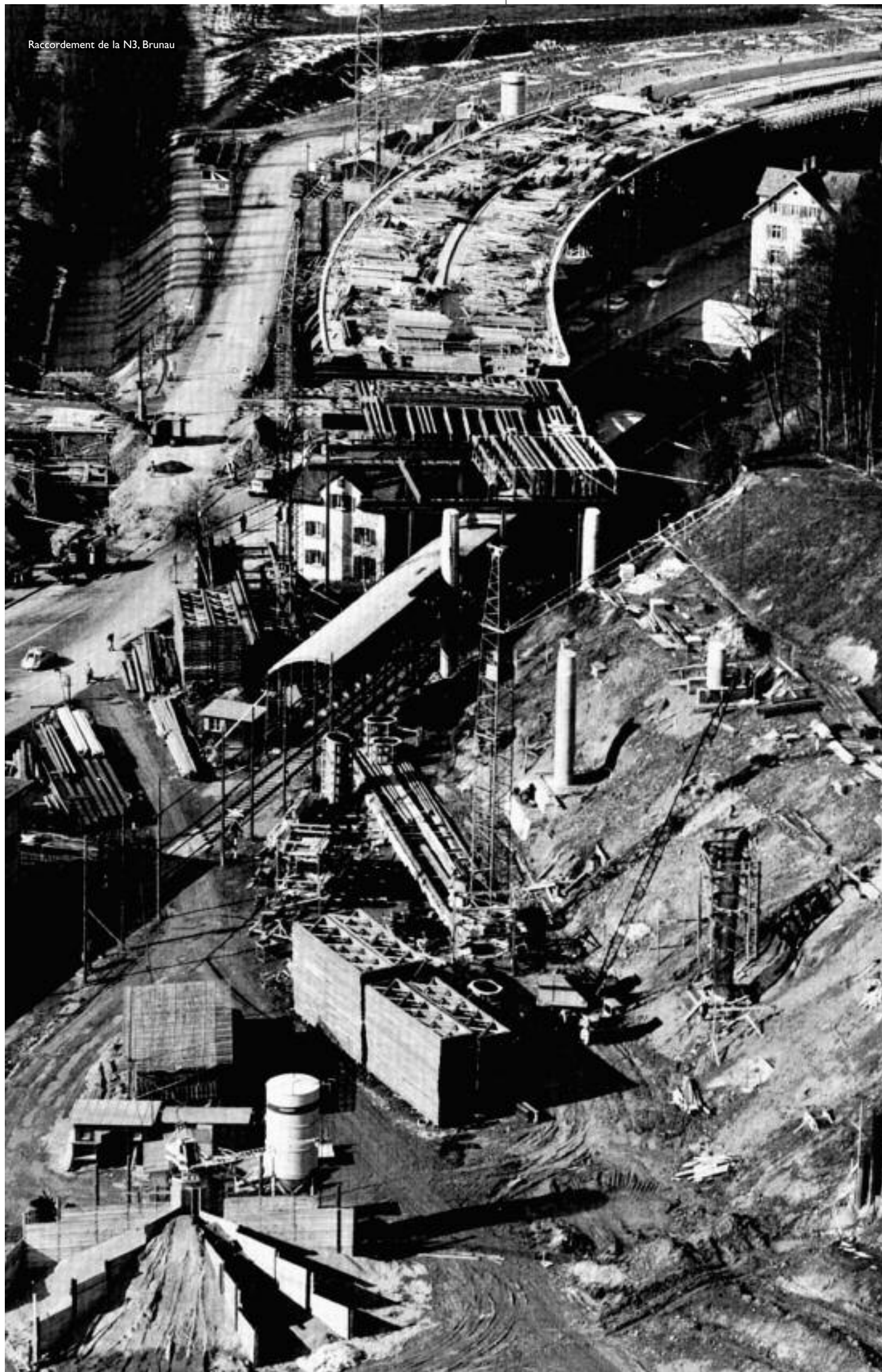
Eugen Losinger meurt brusquement en juillet 1951, comme Oskar, des suites d'une opération. "Je l'ai vu la dernière fois avant son opération, se remémore son fils Vincent. À l'époque, j'avais 16 ans et m'apprenais à partir en Angleterre pour un séjour linguistique. Personne ne s'attendait à sa brusque disparition. "Je compte sur toi, je ferai tout pour que tu puisses prendre la suite", m'a-t-il dit avant mon départ. Ces derniers mots résonnent encore dans ma mémoire, comme une prémonition".

Face au choc, les amitiés et les loyautés se révèlent. Un conseil d'administration élargi prend la tête de l'entreprise qu'il dirigera pendant dix ans. Entre 1950 et 1962, les dépenses annuelles pour les aménagements énergétiques passent de 105 à 450 millions de francs. Losinger participe à l'édification de nombreux ouvrages hydroélectriques, avec une mention particulière pour la Grande Dixence, érigée entre 1951 et 1961, et qui devait détenir un certain temps le record de la muraille la plus haute du monde.

"Dès 13 ans déjà, relate Vincent Losinger, je passais une partie de mes vacances sur les chantiers. Le génie civil me paraissait alors une voie toute tracée. Je me souviens avoir travaillé sur le chantier du barrage de Mauvoisin (VS), d'abord comme ouvrier, puis comme chef d'équipe et enfin en tant que chef de secteur. C'était un monde d'hommes durs. La législation sur la sécurité était minimale et la silicose faisait des ravages chez ceux qui travaillaient dans les galeries. À cause de ce souvenir, mon cousin Hans Losinger, ingénieur civil comme moi, fut nommé aussitôt que possible responsable de la sécurité. C'était une première en Suisse".



Après avoir obtenu son diplôme d'ingénieur civil en 1958, Vincent Losinger entre dans l'entreprise en janvier 59 et en prendra la direction en 1962. "J'avais la ferme conviction, explique-t-il, qu'il fallait passer du stade artisanal à l'industrialisation de notre activité. Nous avons été les premiers à adopter l'électronique pour la comptabilité. Nous avons aussi développé la technique du béton précontraint et créé,



avec VSL, notre propre procédé que nous allions propager dans le monde entier. Bref, notre métier est devenu de l'engineering. En Suisse, nous avons progressivement changé les règles du jeu. Au départ, proposer des variantes au projet du maître d'ouvrage était très mal vécu par ce dernier qui considérait cela comme une mise en cause de ses compétences. Puis, cela est devenu acceptable, quoique ennuyeux. Aujourd'hui, le maître d'ouvrage ne demande que cela".

L'ESSOR INTERNATIONAL

Face aux contraintes réglementaires du marché suisse, Vincent Losinger cherche également à gagner des marchés à l'international. "Il faut se rappeler qu'à la fin des années 50, une grande partie des ouvriers sur les chantiers étant d'origine étrangère, leurs permis de travail étaient limités aux frontières du canton qui les délivrait. Transférer de la main d'œuvre d'un canton à l'autre, pour la nécessité des chantiers, était impossible. C'est la raison pour laquelle nous avons multiplié les filiales locales. D'autre part, il faut bien le dire, le marché était dominé par une politique de cartels qui organisaient même des séances entre différentes entreprises pour établir des devis, étouffant ainsi toute velléité de saine concurrence. Toutes ces raisons m'ont conduit à initier la création du SBI (Depuis le 1.1.2007 Association Suisse des Entrepreneurs Généraux, ASEG, et Société Suisse des Entrepreneurs, SBV/SSE/SSIC), le Groupe de l'Industrie Suisse de la Construction dont je devais ultérieurement assurer la présidence, pour trouver des moyens de lutter contre les rigidités du marché".

Dès 1972, l'activité à l'étranger s'amplifie, notamment avec VSL qui permet de relever de nombreux défis, comme la CN Tower à Toronto, à l'époque la plus haute du monde (553 m), ou encore, avec le savoir-faire traditionnel, le barrage de Tarbela (Pakistan), dont le couronnement dépasse les deux kilomètres et demi. Losinger est présent alors en Amérique du Nord et du Sud, au Moyen Orient, en Asie et en Afrique.

UN NOUVEAU CHAPITRE

Hélas, le choc pétrolier de 1973 va miner les économies occidentales. En Suisse, le nombre de logements construits passe de 82'000 à 36'000 en trois ans. Les revenus de l'Arabie Saoudite, eux, bondissent de 2 à 43 milliards de \$ entre 1970 et 1977. Comparaison n'est pas raison, mais cela donne une idée.

Lors de la crise économique des années 70, le groupe connaît de graves difficultés financières qui conduisent la famille Losinger à céder; en 1983, la majorité de ses parts à la société américaine Enserch. Le répit ne durera pas, puisque 6 ans plus tard, les américains revendent Losinger au Groupe Bouygues qui cherchait à se développer en Suisse. Vincent Losinger quitte l'entreprise en 1991. "Ce fut une période difficile et douloureuse, résume-t-il. Mais je trouve que l'histoire de Jacky Gillmann et la manière dont il a repris l'entreprise en main à partir de 1997 ouvre un nouveau chapitre prometteur de l'histoire de Losinger".



MARKUS SANER

Markus Saner, 63 ans, entré chez Losinger à 28 ans, en janvier 1972... Sur carton d'invitation. "J'avais répondu à une petite annonce pendant l'été 71. À ma grande surprise, j'ai reçu quelques jours après une carte manuscrite du directeur des ressources humaines, m'invitant à me rendre à Zurich, depuis mon lieu de vacances, pour un premier entretien. Il était tellement pressé de me voir qu'il me priait de l'appeler même le soir chez lui. Lors de notre deuxième rencontre, une voiture avec chauffeur m'attendait à la gare de Berne! Il faut dire que le marché du travail, à l'époque, était complètement asséché. J'ai commencé dans l'acquisition de clientèle et le développement de projets, ce qui était relativement nouveau pour l'époque. À 29 ans, j'étais mandataire commercial et, l'année suivante, fondé de pouvoir. En 1974, j'ai obtenu mon premier mandat d'un client que j'ai gardé... 30 ans. Puis j'ai pris une année sabbatique pour me perfectionner. Ensuite, mon "hobby" si je puis dire, a été l'aménagement des représentations suisses à l'étranger; à côté de mes activités de développement en Suisse. Par exemple, pour la rénovation de la Résidence et de la Chancellerie de la Havane, en 1986, je me suis rendu, au total, vingt fois à Cuba. Pour des raisons d'approvisionnement et de sécurité, tout, des matériaux au personnel du chantier, devait venir de Suisse. De Dar-Es-salam à Helsinki, du Guatemala à Moscou, j'ai passé en 9 ans, près de 1'200 jours à l'étranger".



ORAZIO GALFO

Orazio Galfo, 60 ans, est entré chez Losinger en mars 1989, à la direction de l'entreprise générale pour la Suisse alémanique. Un témoin privilégié du changement. "Pour moi, Losinger c'était surtout une entreprise d'ingénieurs en génie civil. Pour eux, l'intérêt d'un terrain, c'était presque uniquement pour le creuser. L'idée de développer un projet n'existait quasiment pas. À l'époque, il était clair pour tout le monde que Losinger avait des problèmes financiers. Le groupe américain Enserch, puissant partenaire entré dans le capital de Losinger quelques années plus tôt, voulait se défaire de ses actions. Parmi les candidats à la reprise, il y avait le Suisse Stuag et le Français Bouygues. Le Directeur général de l'époque, Georges Page, francophone, a su convaincre les

FRANCIS BAECHLER

Francis Baechler, 63 ans, entré chez Losinger en février 1969, à l'âge de 24 ans. Tout a commencé avec des enveloppes... "J'étais alors en charge de la paie, à la succursale de Fribourg, se souvient-il. Comme l'entreprise venait de s'informatiser, nous devions envoyer toutes les données au siège de Berne pour traitement. Nous recevions ensuite les fiches de salaires et courions à la banque chercher l'argent qui était mis sous enveloppes, une par employé. Nous allions ensuite, le dernier jour du mois, faire la tournée des chantiers et des bureaux, où chacun des collaborateurs recevait son salaire en espèces, avec sa fiche de paie". M. Baechler gagnait, à l'époque, Fr. 1'200.-, ce qui était considéré comme un bon salaire pour faire vivre un ménage ou seul le mari travaillait. "Après le choc pétrolier de 73, nous avons vécu une première crise économique: Nous avons dû signer une lettre de renoncement à notre 13^{ème} salaire. Heureusement, la situation s'est arrangée, jusqu'au début de la crise immobilière des années 90. C'est à ce moment-là que Bouygues est arrivé. Ce fut un changement de culture radical. Nous sommes passé d'une gestion d'entreprise familiale à celle d'un grand groupe. Aujourd'hui, adjoint au service des salaires à Bussigny (VD), je traite environ 900 collaborateurs". Que retenir de tous ces changements? "Depuis le rachat par Bouygues, il se passe toujours quelque chose. J'ai l'impression d'avoir changé plusieurs fois d'employeur! Cela nécessite beaucoup d'engagement. On s'intéresse davantage aux collaborateurs, on favorise la prise de responsabilités. Et puis on s'est aperçu que les Français sont de gros bosseurs. Du coup, on a envie d'avancer avec eux".



UNE VIE CHEZ LOSINGER

administrateurs de Losinger d'opter pour le second prétendant. Le 19 juin 1990, j'ai appris par la radio que l'affaire était conclue. Jusqu'en 1995, plusieurs équipes dirigeantes se sont succédé et l'entreprise a connu une longue période de restructuration, encore aggravée par la dégradation générale de la situation dans le secteur du bâtiment. Beaucoup de cadres sont partis, je suis l'un des rares rescapés de cette période. Martial Desruelles, arrivé en 1995, a su convaincre la direction de Bouygues que le potentiel de développement était en Suisse alémanique. Je considère Martial comme mon tuteur dans le développement de projets, le "montage d'affaires", comme il disait. Un développeur de projets doit avoir une vision: quel projet pourrais-je développer ici, pour qui et comment. J'avais déjà mené à bien un premier dossier de trois hôtels à Zurich pour le groupe Accor; malgré un contexte politique hostile à toute nouvelle construction. Les premiers contacts avaient été pris en 1992. Comme il s'agissait d'une friche industrielle, nous avons eu l'idée de concevoir un plan de développement du quartier; ce qui a séduit l'autorité cantonale qui nous a donné le feu vert. Le chantier a démarré en 1996. Le pli était pris. Aujourd'hui, Losinger est une entreprise très différente. Jacky Gillmann a su constituer une équipe associant la jeunesse à l'expérience. Aujourd'hui, nous avons de grands projets de développement dans toute la Suisse".

BRUNO MARAZZI

GENTLEMAN CONSTRUCTEUR

UNE CULTURE D'ENTREPRISE FAMILIALE

Bruno Marazzi: "Nous avons eu la chance de pouvoir compter sur la fidélité de nombreux collaborateurs. Il y avait ceux qui, en 48 ans de maison, ont pu connaître trois générations de "patrons". Il y a aussi eu le cas de ceux qui se succédaient de père en fils dans l'entreprise. De tous temps, il a existé des liens quasi-familiaux avec les employés. Ils savaient qu'ils pouvaient compter sur l'appui de l'entreprise, par exemple pour les aider à devenir propriétaires. En échange, ils gratifiaient l'entreprise d'une productivité accrue. De ma jeunesse dans l'entreprise de mon père, j'ai tiré un enseignement majeur qui m'a servi de principe de management: toujours prendre les jeunes à ses côtés. Je suis un militant de l'humanisme dans l'entreprise, et pas seulement dans le bâtiment!"



UNE ENTREPRISE FAMILIALE

"Mon grand-père, Lorenzo est né près de Chiasso, raconte Bruno Marazzi. Son frère avait déjà une entreprise de construction. Lorenzo a épousé une maîtresse d'école de la région d'Emmental qui se révélera une précieuse auxiliaire pour l'entreprise de construction qu'il créa en 1907 à Signau. Elle avait un certain talent pour l'écriture et a très bien géré l'entreprise qui comptait près de 10 employés. On raconte que Lorenzo aimait beaucoup les enfants. J'en garde peu de souvenirs puisque j'avais sept ans à sa mort. C'est également à cet âge que mon père, Hugo, a commencé à me faire travailler avec lui. Il avait monté sa propre entreprise en 1951, à Langnau (BE). Nous avons une vie de famille très ouverte, nos parents étaient très proches de leurs enfants et nous étions toujours fourrés dans le bureau de mon père. Il était un grand travailleur devant l'Éternel. Actif dès 5 h 30 du matin, il passait ses matinées à faire le tour des chantiers. Ses après-midi étaient consacrées à soigner ses contacts, notamment à Berne. En 1953, à la mort de Lorenzo, il reprit la société de ce dernier dont il fit une filiale. L'ensemble comptait 40 collaborateurs".

Bruno Marazzi nous reçoit à Muri (BE), au siège flambant neuf de Marazzi Holding SA dont il est, avec Jacky Gillmann, le co-président. Un cadre d'une simplicité raffinée, à l'image de cet architecte entrepreneur, toujours soucieux de rendre le cadre de vie de ses contemporains conforme à leurs aspirations.

UNE NOUVELLE DONNE

Pour Bruno Marazzi, l'année 1972 est à marquer d'une pierre blanche. Tour à tour, il obtient son diplôme d'architecte ingénieur en génie civil, se marie et reprend l'entreprise de son père. "À ce moment-là, se souvient-il, le montant des dettes équivalait au chiffre d'affaires, c'est-à-dire 200'000 francs. Mon épouse et moi, nous nous sommes évidemment attachés à faire progresser les rentrées d'argent. J'avais une vision très claire de l'avenir de notre activité: il fallait absolument innover. Et, pour commencer, dans l'organisation du travail". Plus question, désormais, de mobiliser des équipes complètes sur chaque chantier; place à la rationalisation des ressources et à la flexibilité. "Déplacer les compétences là où elles étaient vraiment nécessaires a été une véritable révolution". Idem pour la sécurité sur les chantiers.



PASSIONS BIEN PARTAGÉES

Grand amateur de voile, Bruno Marazzi a réussi à transmettre l'amour de la navigation à ses enfants. À tel point qu'il participe aux épreuves véliques des olympiades de Sidney avec ses deux fils. Ceux-ci deviendront par la suite champions du monde à Helsinki. Il ne tourne pas pour autant le dos aux sports de montagne, avec le ski qu'il pratique parfois en compagnie de son ami et ancien Président de la Confédération, Adolf Ogi.

"Traditionnellement, raconte Bruno Marazzi, la consommation de bière était conséquente pour les travailleurs manuels. Mais elle devenait incompatible avec la mécanisation croissante des chantiers. L'alcool a donc été interdit et la sécurité renforcée avec, par exemple, l'obligation de porter des chaussures renforcées. Nous avons été les premiers à monter un partenariat avec la SUVA pour une prévention active des accidents du travail".

IDÉES CONSTRUCTIVES

Second axe d'innovation: adapter plus étroitement les produits aux besoins nés de l'évolution des styles de vie. "Nous avons été les premiers à prévoir une lingerie par appartement, à agrandir les balcons pour les transformer en espaces de vie, à développer le concept des espaces modulables pour les chambres d'enfants ou à développer des logements pour les personnes sportives, en intégrant des saunas et des salles de fitness dans des ensembles de logements". Bruno Marazzi développe également des idées novatrices dans les domaines des bâtiments scolaires et des résidences pour personnes âgées. "Convaincu qu'une part importante de l'apprentissage passe par la vie, j'ai longtemps milité pour les "écoles de vie", non pas isolées, mais immergées dans un environnement varié et vivant, représentatif de la société actuelle, par exemple à proximité des centres d'affaires. Autre expérience, à Wankdorf

nous avons créé un ensemble scolaire dédié à l'enseignement de 6 à 25 ans, avec des salles informatisées, adaptées aux matières enseignées par les professeurs. Eux restaient dans leur classe, tandis que les élèves changeaient de salle en fonction des cours. Cette flexibilité a permis d'économiser 15% du personnel enseignant. Pour les personnes âgées, un marché d'avenir si l'on considère la pyramide des âges, nous avons créé les premiers des immeubles de logements avec accès

facilité et intégrant un service de premiers soins. Plus surprenant, nous avons implanté une résidence de personnes âgées à Berne, à proximité du Stade de Suisse, au grand dam de certains médecins pour qui les aînés doivent vivre dans le calme. Dans le calme de l'isolement? Le succès de cette résidence montre bien que les seniors préfèrent rester immergés dans la vie".

L'AVÈNEMENT DES GRANDS COMPLEXES

C'est en développant ces idées novatrices en Suisse Alémanique que Marazzi perfectionne un nouveau savoir-faire: le montage de grands projets, associant commerces, loisirs et habitat. En témoignent les réalisations du Parc St-Jacques à Bâle et du Stade de Suisse à Berne, tous deux conçus selon le principe de la multifonctionnalité. "Nous avons réalisé un certain nombre de surfaces commerciales avec l'idée de faire autre chose que des centres commerciaux basiques, sourit Bruno Marazzi. A l'image de ceux de Kriens ou de Münsingen, par exemple. Nous avons ainsi évolué vers la promotion d'ensembles complexes, qui permettent

"Accompagner l'évolution des styles de vie"



de rapprocher et de réunir plusieurs activités et groupes sociaux. Dans le cas des stades multifonctionnels, c'est un avantage pour les clubs qui, non seulement supportent des coûts structurels moindres, mais peuvent créer toutes sortes de manifestations pour financer leurs projets".

Des projets d'envergure, l'entreprise Marazzi en a de nombreux. Pour les mener à bien de manière optimale, la nécessité de s'appuyer sur des compétences complémentaires est apparue progressivement. "Je connaissais et appréciais Jacky Gillmann avec qui je partageais la même vision stratégique basée sur le montage d'opérations, résume Bruno Marazzi. De son côté Losinger cherchait à élargir son champ d'action en Suisse alémanique. Au bout de deux années de rencontres informelles nous partagions l'idée d'un rapprochement possible". Celui-ci fut officialisé en juillet 2006.

Difficile de marier les cultures? "Non, je pense que nous pouvons conserver l'esprit d'une entreprise familiale au sein d'un grand groupe, conclut Bruno Marazzi. C'est une question d'organisation. Comme dans une équipe de foot, je suis convaincu que l'un peut profiter à l'autre".

Siège de Marazzi, Muri (BE)

MARTIN BOUYGUES

“Notre raison d'être
est de servir nos clients.”

De la petite entreprise de construction au groupe industriel et diversifié que nous connaissons aujourd'hui, quoi de commun? Un nom, certes, mais encore? Une culture fondée sur des valeurs fortes qui sont aujourd'hui partagées par toutes les sociétés du Groupe. Dont Losinger.

QUATRE QUESTIONS À MARTIN BOUYGUES

Quels conseils donneriez-vous aux jeunes qui entrent dans le Groupe?

Je leur dis: ayez le goût de la vérité, soyez courageux et ne ménagez pas vos efforts! J'aime aussi leur transmettre le conseil que Francis Bouygues m'a donné à mes débuts: "N'entreprends que ce que tu comprends!". J'ajoute ma propre recommandation: ne faites pas aux autres ce que vous n'aimeriez pas qu'on vous fasse.

Francis Bouygues disait que rien de grand ne s'accomplit sans passion. Quelles sont vos passions?

La première est de développer ce Groupe, pour qu'il soit fort et puissant et que ses valeurs durent. Quand vous vous engagez dans une aventure, si vous n'y mettez pas toute votre ardeur, vous êtes battu sur la ligne de départ. Quand vous menez d'importants chantiers, de grandes opérations immobilières, si vous n'y mettez pas toute votre foi, votre énergie, votre intelligence, ça ne marche pas. Je me lance toujours avec enthousiasme dans un nouveau défi. Sinon, je ne m'engage pas.

Toutes les filiales partagent-elles la culture Bouygues?

Chaque filiale a une culture forte, originale et imprégnée de celle de Bouygues. Toutes ont puisé leurs valeurs fondamentales chez Bouygues et les ont adaptées à leurs spécificités. Cette identité culturelle est une puissante ressource pour le Groupe: elle facilite la mobilité entre les structures, et Bouygues peut, à tout moment, recourir aux meilleurs collaborateurs, d'où qu'ils viennent, pour les mobiliser sur les sujets les plus complexes.

Quelle est la réalisation dont vous êtes le plus fier?

Je n'ai pas vraiment de réponse, parce que tout me plaît. Quand je vais sur un chantier, je l'aime plus que tous les autres; et lorsque je me rends sur un autre, je suis de nouveau enthousiasmé. Je suis très fier d'être le président d'un Groupe au caractère fort et original, heureux d'être au milieu d'une équipe dont j'aime les qualités et l'état d'esprit. Il y a peu de grandes entreprises dont les managers s'entendent si bien. Si leur confiance est, pour moi, agréable à vivre, elle est aussi un gage formidable d'efficacité. Elle m'est essentielle. Et je les en remercie.

FRANCIS BOUYGUES: LE GOÛT DU CHALLENGE

Le grand public français retient de Francis Bouygues une image impétueuse et bouillonnante. Sa force de caractère, ses "coups de gueule", son bon sens, le fait d'avoir créé son entreprise et sa capacité d'aller là où personne ne l'attend lui ont longtemps donné l'image d'un autodidacte. Petit fils d'un Auvergnat monté à Paris, fils d'un ingénieur de l'école Centrale de Paris et Centralien lui-même, Francis Bouygues n'a, en effet, rien de l'ingénieur cartésien et prudent. Le 1^{er} janvier 1952, avec l'équivalent de 1'830 euros empruntés à sa famille, il crée sa propre société, L'Entreprise Francis Bouygues. Son fils Martin naît la même année.



Dans les années 50, la France se reconstruit, les besoins de logements et d'équipements sont énormes. Francis Bouygues a la conviction que des progrès considérables peuvent être obtenus en appliquant des méthodes d'industrialisation qui améliorent la productivité. Il développe également ses idées sur le management. "Pour être un patron, dit-il, il faut tout d'abord aimer les responsabilités. Il faut avoir aussi envie de gagner de l'argent. Il faut enfin avoir le goût du challenge. Mais il faut aussi – c'est indispensable – aimer ses collaborateurs. C'est un plaisir pour soi et une nécessité pour eux. Si l'on veut conduire des hommes, il faut croire en eux et les aimer".

Trente ans après sa création, l'entreprise réalisait déjà un chiffre d'affaires équivalent à 17 millions d'euros. Cinq ans plus tard, plus de 91,5 millions d'euros. Quand l'aventure commence, il est seul. Aujourd'hui la petite entreprise de bâtiment est devenue un groupe international de 124'000 collaborateurs, déployant dans 70 pays la couleur orange du logo Bouygues. Bouygues grandit en se diversifiant. D'abord dans l'immobilier puis dans les métiers connexes; la route, l'eau, l'électricité. Le vrai coup de tonnerre, c'est la reprise de la chaîne de télévision nationale TF1 en 1987. On se gausse de voir un "roi du béton" dans le marigot médiatique. Mais FB, comme tout le monde appelle Francis Bouygues, est convaincu que tout s'apprend et que ses principes de management peuvent s'adapter à toute activité. Les faits lui donnent raison. TF1 s'impose comme chaîne leader et sert de plateforme de lancement à d'autres succès comme Eurosport en 1991. Le dernier défi de FB sera sa succession. Le 5 septembre 1989, il nomme Martin, 37 ans, son plus jeune fils pour lui succéder. Francis Bouygues s'éteint le 24 juillet 1993.

Sous la houlette de Martin Bouygues, le groupe poursuit sa diversification, de manière prudente, mais déterminée. En mai 1996, le lancement de Bouygues Télécoms démocratise le portable. Dix ans plus tard, un accord de coopération est signé avec Alstom, dont Bouygues détient maintenant 30% des parts. Objectif: exploiter des synergies dans les secteurs stratégiques des transports et de l'énergie. Exemples: la construction et l'exploitation du tramway de Reims, ou la construction d'une centrale nucléaire de nouvelle génération, en Normandie. "Nous apprendrons ensemble en marchant", déclarait Martin Bouygues en mai 2006. Les premiers pas ont comblé les parents.

Aujourd'hui, l'histoire de tant de destins entrecroisés continue à s'écrire sous nos yeux. Marazzi a rejoint Losinger au sein de la grande famille Bouygues. Une famille entièrement tournée vers l'avenir. ■

"Faire autrement,
c'est possible."

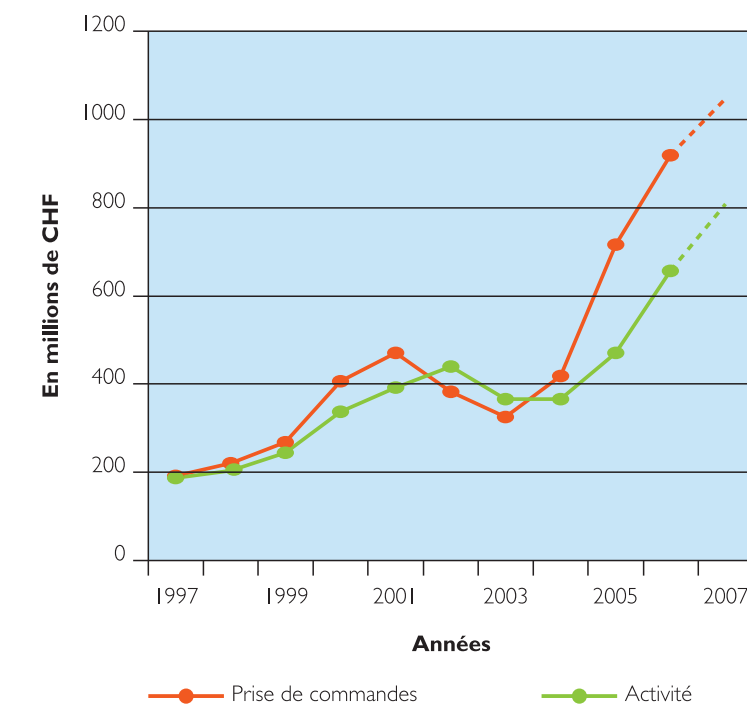
LOSINGER PASSIONNEMENT

Il y a dix ans, Losinger amorçait un virage stratégique important. Retour en compagnie de Jacky Gillmann sur une décennie riche en mutations et conclue en 2006 par l'acquisition de l'entreprise Marazzi.

UN VRAI PROJET POUR LOSINGER

Alors Directeur général de la filiale alsacienne de Bouygues Construction, en 1997, lorsqu'on lui demande de prendre la direction la tête de Losinger, Jacky Gillmann découvre une entreprise qui s'interroge. "Dès mon arrivée, il s'agissait pour moi de redonner confiance aux collaborateurs et de redéfinir avec eux un projet porteur d'avenir. La notoriété de Losinger, fleuron suisse de la construction dans ses années fastes, était alors quasiment inexistante. Aujourd'hui, je dirais que c'est un séminaire de direction, organisé à Spiez quelques mois après mon arrivée, qui a été l'acte fondateur du Losinger d'aujourd'hui. Notre projet d'entreprise se résumait en trois mots: Développement, Unité, Rentabilité. Dans le contexte de l'époque, ces têtes de chapitre étaient lourdes de sens et devaient bousculer bien des comportements et des organisations"

EVOLUTION 1997 - 2007



POSITIVER LES CHANGEMENTS

"Il nous a fallu deux ans pour faire redémarrer la machine", raconte Jacky Gillmann. Deux ans à expliquer qu'il était possible de faire autrement. Faire autrement, c'était d'abord donner la priorité aux clients, c'était aussi passer d'un marché de la demande à un marché de l'offre".

Faire autrement c'était encore renoncer à certaines activités traditionnelles, c'était mettre fin aux habitudes des rabais et aux escomptes consentis a priori, c'était enfin sortir des consortiums hors desquels, rien ne semblait possible.

"Cette période de remise en route fut également marquée par la volonté de développement en Suisse alémanique avec, en 1999, l'ouverture d'une agence à Zurich. A noter aussi que pour mettre en place certains fondamentaux de Bouygues, nous avons favorisé le mélange des cultures en accueillant de nombreux collaborateurs issus du groupe."

EXPLIQUER UNE APPROCHE NOVATRICE

"Nous sommes une entreprise d'hommes et de femmes partageant une forte culture, faisant partie d'un Groupe techniquement à la pointe, mais encore relativement mal connu en Suisse.

C'est pourquoi il était nécessaire d'échanger avec nos clients sur notre façon de pratiquer le métier d'Entrepreneur Général et Total. Nous avons parlé de notre sens de l'engagement, de la notion d'entreprise responsable, des moyens humains que nous mobilisons pour garantir à nos clients un service de qualité et des choix optimisés. Nous avons aussi initié des actions fortes en matière de développement durable et mis l'innovation au cœur de nos stratégies."

Hasard du calendrier, Werner Müller et Jacky Gillmann sont nés le même jour de la même année. Un an après que Marazzi ait rejoint Losinger, les deux entreprises font-elles la paire? Ils font le point.

"Nous partageons les mêmes idées sur la manière d'apporter de la valeur ajoutée à nos clients."

JACKY GILLMANN
WERNER MÜLLER

Q.: Monsieur Werner Müller, en tant que Directeur général de Marazzi, avez-vous des regrets?

WERNER MÜLLER: En avez-vous l'impression? (large sourire) Je n'y vois que des synergies positives. Ensemble, nous représentons un gros potentiel d'optimisation des projets pour nos clients. Nous apportons les idées, la vision pour les projets et des capacités optimales pour les réaliser. D'autant que nous avons toujours, si nécessaire, la possibilité de nous appuyer sur les moyens et l'expertise de Bouygues Construction.

JACKY GILLMANN: Désormais, avec Marazzi, Losinger peut se positionner clairement et se développer sur le marché Suisse alémanique. Marazzi qui, je le rappelle, continue à exister sous sa marque propre, pourra bénéficier d'apports pointus en termes de faisabilité économique et d'identification des marchés porteurs. Nous avons en commun un fort engagement vis-à-vis de la satisfaction des clients et nous partageons les mêmes idées sur la façon de générer pour eux de la valeur ajoutée.

W.M.: Oui. Dans l'industrie des biens de consommation, il y a des lustres que l'on a appris à anticiper les besoins des utilisateurs. C'est moins le cas dans le bâtiment. C'est ce que nous nous efforçons de corriger. C'est le terrain, ce sont les très nombreux contacts que nous avons avant, pendant et après les chantiers qui nourrissent notre réflexion sur l'importance croissante des différentes phases de l'existence des gens et de la variété des besoins que cela engendre. En ce qui concerne l'apport technique de Losinger, cela a considérablement accéléré le temps de réalisation des projets.

TROIS PROJETS AMBITIEUX À L'HORIZON 2010

Marazzi a démarré trois projets importants, pour la réalisation desquels jouent pleinement les synergies développées avec Losinger:

▲ **Sägwest:** à Belp (BE), c'est un important programme de locatifs qui sortira de terre, avec 215 logements, un parking souterrain de 155 places et 65 places de parc supplémentaires à l'extérieur.

► **Erlentor:** à Bâle, ce projet mixte, dont le chantier a démarré, réunira 239 appartements, 1'000 m² de surfaces commerciales et un parking de 230 places.

Henkel-Areal: à Pratteln (BL) ce complexe bâti sur un ancien site industriel comprendra un parc aquatique de 18'000 m², une tour de bureaux de 45 m, un hôtel**** de 176 chambres et des surfaces commerciales.

Q.: Et sur l'aspect humain, comment se passe ce mariage? Pas trop le choc des cultures?

J.G: Ce n'était, à priori, pas évident de marier la culture d'une entreprise familiale comme Marazzi avec celle d'une entreprise comme Losinger, appliquant les méthodes d'un grand groupe. Hormis la communauté de vue évoquée à l'instant par Werner Müller, nous avons beaucoup à apprendre l'un de l'autre. C'est pour cela que nous avons procédé par étapes et avons clairement privilégié les échanges tous azimuts.

Parallèlement, nous avons mis en place une fonction Ressources humaines qui a mis l'accent sur le transfert et l'appropriation des valeurs du groupe, notamment au travers de parcours de formation, de séminaires d'intégration et d'échanges de collaborateurs permettant ainsi de réussir l'alchimie des deux cultures. W.M.: Nous sommes effectivement passés par plusieurs phases. D'abord apprendre, puis comprendre, enfin accepter. Progressivement la méfiance s'est estompée devant un vécu positif, largement partagé par tous. Deux éléments favorables ont joué en faveur d'une bonne intégration. Alors que beaucoup, chez Marazzi, craignaient des licenciements massifs, comme cela arrive



nous de savoir les convaincre. C'est pourquoi nous devons toujours avoir à l'esprit d'être exigeants envers nous-mêmes. Je crois que nous en avons la capacité. C'est une motivation que nous devons transmettre et partager avec l'ensemble des équipes.

hélas souvent en pareil cas, il s'est produit exactement le contraire! L'intégration s'est traduit par un nombre d'embauches jamais encore vu chez Marazzi. Tout le monde a pensé: "Un sang neuf bienvenu!" D'autre part, d'importants projets mis en commun se sont concrétisés dans cette période. Bon pour le moral! Au total, cette année a été particulièrement intense. Intense, mais positivement vécue.

Q.: comment voyez-vous l'avenir?

W.M.: L'avenir dépend de notre capacité à satisfaire nos clients, quels que soient les projets qu'ils nous confient. Rien n'est jamais gagné d'avance. À

À L'ÉCOUTE D'UN MONDE QUI CHANGE

Pour tout organisme vivant, l'adaptation à son environnement est une nécessité. Aujourd'hui, les acteurs économiques sont à l'écoute d'un monde qui évolue de plus en plus vite. Leur objectif? Anticiper les changements pour continuer d'apporter de la valeur ajoutée à leurs clients. Et s'y préparer en puisant dans ses ressources d'imagination et de créativité.

Le changement est source d'innovation.



Le Club Europe de Bouygues
Entreprises France-Europe:
250 jeunes de 30 nationalités,
mobiles en Europe.



Actitudes
A travers nos actes, changer d'attitude

Actitudes synthétise la politique de développement durable des sociétés du groupe Bouygues Construction, intégrant les dimensions économiques, environnementales et sociétales.

Construire, aménager, rénover sont des actes qui s'inscrivent naturellement dans la durée. Cela conditionne la façon de concevoir et de gérer un projet aujourd'hui pour en minimiser l'impact sur l'environnement et optimiser ses coûts d'exploitation demain. Cela implique aussi de pouvoir mobiliser des compétences pointues pour y parvenir. Autant de domaines où la compétition économique impose de se différencier par l'innovation, à la fois sur le plan technique et humain.

En cherchant comment concilier ces exigences, Losinger souhaite apporter des réponses originales à la fois en termes de valeur ajoutée des projets, et au plan de l'enrichissement des compétences pour accompagner ses clients dans la réalisation de leurs objectifs. Le développement d'un Indice de Construction Durable et le Leadership Social sont deux exemples, parmi d'autres, d'une entreprise soucieuse de mettre ses actes en conformité avec ses engagements.

LA RESPONSABILITÉ DE CONSTRUIRE

Gros consommateur de ressources naturelles, le secteur de la construction est au cœur du débat international sur le changement climatique. On estime à 40% sa part d'utilisation de matières premières et d'énergie. Il est également responsable de 40% des émissions de CO2 et de 40% du volume total des déchets dans le monde. On le voit, l'enjeu n'est pas mince. Raison de plus pour proposer aux investisseurs de construire dans le durable et d'en récolter les fruits.

LA SUISSE EN POINTE

Dans le monde entier, en Europe et en Suisse, s'élaborent labels et programmes incitatifs en faveur des économies d'énergie et de l'utilisation de ressources renouvelables. Minergie en est un bon exemple. Il n'est cependant pas impossible que ces incitations deviennent, à terme, plus

contraignantes. Pourquoi, dès lors, ne pas anticiper et proposer aux investisseurs publics et privés un outil performant d'aide à la décision dans un contexte appelé à évoluer tôt ou tard? D'autant que la Suisse, pays pionnier dans les questions environnementales, offre un terrain propice à l'éclosion d'idées nouvelles en ce domaine.

Henri Muhr, Directeur général adjoint, est arrivé il y a 12 ans. "Venant de France, je me suis rendu compte que la Suisse avait déjà une bonne longueur d'avance, notamment au plan des normes SIA et de celles édictées par les différentes autorités cantonales. Très vite, nous avons réalisé que cette position en pointe devait être un élément porteur de notre activité et pouvait se traduire, au-delà des frontières, par un partage d'expertise avec les entreprises de Bouygues Construction, car, pour nous, l'innovation est vitale. Aujourd'hui, au travers du concept Actitudes, la démarche "développement durable" est devenue une réalité sur le terrain, proposant une nouvelle façon d'exercer notre métier. Dans ce cadre, l'Indice de Construction Durable (ICD), développé chez Losinger, a mobilisé 30 personnes durant 18 mois. Distingué en décembre 2006 lors de la Démarche Innovation de Losinger, l'ICD s'est classé premier des 178 projets participants lors de notre concours Innovation européen. La direction de Bouygues Construction a décidé de le déployer au sein du Groupe".



"L'avance de la Suisse en matière environnementale est un élément porteur pour nos activités"

INDICE CONSTRUCTION DURABLE

Un outil innovant pour décider en conscience

L'ICD définit, pour tout projet de construction ou de rénovation, une batterie de critères objectifs et mesurables permettant d'évaluer sa performance en termes de développement économique, d'impact sociétal et de responsabilité environnementale.

À la base de l'ICD, un outil logiciel qui se nourrit du dialogue avec les différents intervenants d'un projet, du client, aux équipes commerciales, à la Direction technique, à celle des Achats. La synthèse de ces échanges se traduit par un tableau de bord graphique donnant une vue d'ensemble, allant du "très bien" (vert) au "faible" rouge pour chacun des critères de la construction ou de la rénovation envisagée.

Proposant plusieurs options en matière de construction, l'ICD offre aux clients plusieurs avantages.

L'engagement sociétal

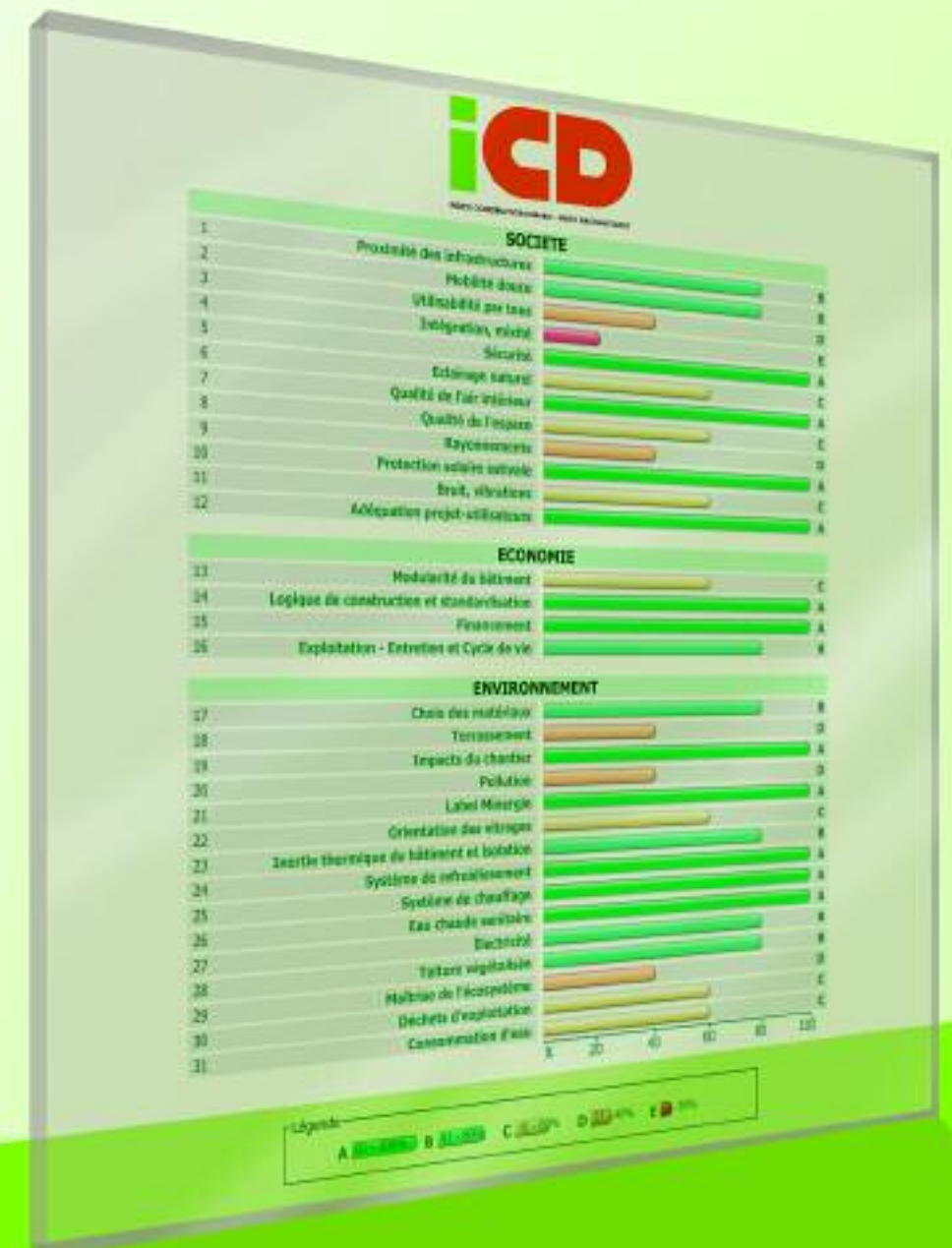
De plus en plus d'institutions ou d'entreprises, privées ou publiques, veulent manifester leur implication en faveur du développement durable. L'ICD, facilitant l'intégration du concept de construction durable dans les bâtiments qu'elles souhaitent faire construire ou rénover, leur permettent de mesurer et de concrétiser leur engagement.

L'atout commercial

Face aux utilisateurs potentiels ou à de futurs acheteurs, l'investisseur proposant une construction prenant en compte, par exemple, la consommation d'énergie, la proximité des infrastructures ou encore l'isolation phonique, bénéficie d'indéniables avantages concurrentiels et d'image.

L'avantage financier

À partir de cette réflexion en amont et d'une approche globale du prix de revient du bâtiment, intégrant les coûts de construction et ceux de son exploitation, l'investisseur dispose d'une solution sur-mesure permettant une optimisation financière de son projet.





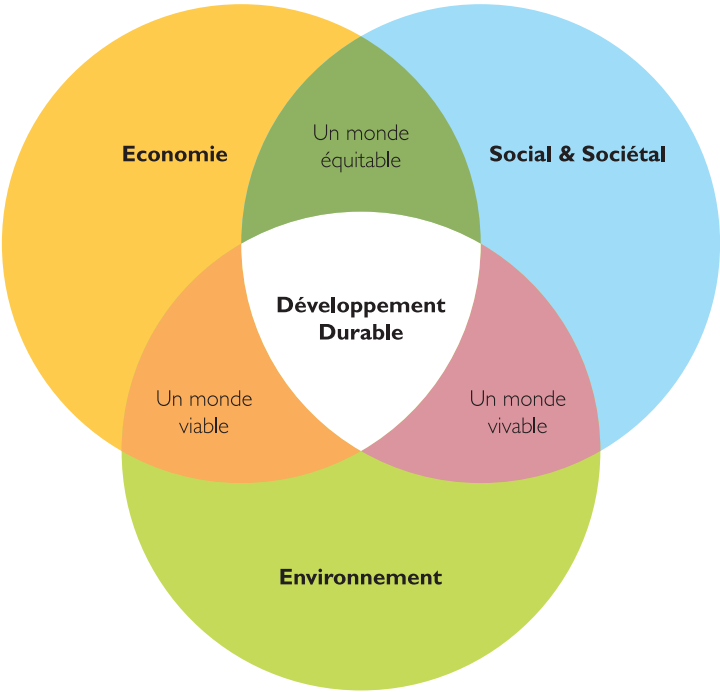
Léa Jullien
Responsable marketing

RELEVER LES DÉFIS DE LA CONSTRUCTION DURABLE

"L'idée de développer un outil d'évaluation a été lancée, lors d'un déjeuner, par un conducteur de travaux, se souvient **Léa Jullien**, responsable du marketing chez Losinger. Aussitôt, nous avons décidé de creuser le sujet." Un groupe de travail s'est constitué mi-2005, avec l'objectif d'aboutir sous 18 mois. Composé d'Alain Capt, Directeur technique, d'Arnaud Vaujour, responsable du développement immobilier et de Léa Jullien, le comité de pilotage réunissait les trois principales activités concernées. Très vite, il s'est entouré de compétences de tous horizons, au fur et à mesure de l'avancement du projet. "Nous nous sommes mutuellement enrichis de nos différences, note Léa Jullien, car nous voulions créer un outil qui porte le meilleur des trois domaines que nous représentions."

À L'ÉCOUTE DU MARCHÉ

"Première question, poursuit Léa Jullien, existait-il une demande pour ce type de démarche? Et si oui, dans quelle mesure nous permettrait-elle de nous démarquer en apportant un avantage concurrentiel à nos clients?" Entretiens qualitatifs, recherche documentaire, benchmarking ont fourni les premiers éléments de réponse positifs, garantissant l'adéquation du projet avec le marché. "Cette veille se poursuit toujours et nous permettra, au besoin, de procéder aux ajustements nécessaires pour maintenir notre avance, précise Léa. L'autre volet de nos travaux était de définir le contenu et le contenant permettant de formaliser cet outil. Il s'agissait, avant tout, d'être crédible, de ne pas "réinventer la poudre", mais de se caler sur de vraies attentes pour aller plus loin. Nous nous sommes donc basés sur les critères de la recommandation SIA 112/1".



L'ICD, CE N'EST QU'UN DÉBUT

"L'ICD est un outil évolutif, conclut Léa Jullien. Nous devons l'améliorer et l'enrichir en permanence. C'est une porte d'entrée et non une fin en soi. Une porte ouverte sur une nouvelle manière de construire, avec une grille de lecture innovante". **Alain Capt**, Directeur technique, renchérit: "L'ICD est un outil d'orientation pour l'investisseur. Aujourd'hui, il pose un diagnostic. Nous devons, à partir de là, formuler des réponses concrètes, selon les choix du client. Nous devons donc fournir à nos commerçants et à nos techniciens un catalogue de solutions argumentées pour le transformer rapidement en véritable outil d'aide à la décision opérationnelle".

Un catalogue de solutions

De fait, le catalogue des solutions est déjà sur les rails. Ainsi, selon les choix élaborés par le client à l'aide de l'ICD, Losinger pourra lui proposer des variantes de produits ou de systèmes pour chaque compartiment (société, économie et environnement), avec fiche technique argumentaire à l'appui. Pour en savoir plus, les parties prenantes à la discussion pourront accéder à des documents techniques complets et détaillés.

"Une porte ouverte sur une nouvelle manière de construire, avec une grille de lecture innovante"

"Pour créer ce catalogue, nous associons nos propres ressources à celles du Groupe, précise Alain Capt. Nos services achats ont une première liste de produits sélectionnés pour leurs qualités techniques que nous allons classer selon des critères du développement durable. Il existe une seconde liste de produits sur la base des critères "Eco-Bau", analysés selon ces mêmes critères (pollution, énergie grise, etc). Tous ces éléments, une fois ordonnés, nous permettront d'établir le catalogue final, correspondant aux diverses variantes proposées par l'ICD". Et cela ne s'arrêtera pas là.

UNE NOUVELLE LOGIQUE FINANCIÈRE

"L'objectif de notre démarche n'est pas d'imposer, mais de proposer, conclut Alain Capt. Pas question de faire passer nos convictions en force, cela ne correspond pas à notre philosophie. Mais nous pouvons faire évoluer les mentalités. Et cela est d'autant plus aisé, que nous avons l'outil de calcul qui nous permet d'aller au-delà du coût de l'investissement, dans une approche financière globale du projet incluant ses coûts d'exploitation". Henri Muhr enchaîne: "Aujourd'hui, nous savons construire une offre intégrant non seulement le prix de la construction, mais aussi son coût de fonctionnement pour offrir à l'investisseur une vision claire de son retour sur investissement. Grâce à la récente intégration au Groupe de MIBAG, le leader suisse du facility management avec plus de 4 millions de m² exploités, nous avons un référentiel d'envergure sur les coûts d'exploitation et de maintenance. Aujourd'hui, nous faisons des approches financières globales à la demande. Bientôt, nous serons en mesure de systématiser cette prestation. C'est, actuellement, une nécessité dans les opérations en PPP (Partenariat Public Privé). Les pouvoirs publics sont, en effet, très sensibles à la démarche initiée par l'ICD. Dans un avenir proche, ce sera une nouvelle manière de nous différencier en apportant une plus-value supplémentaire à l'ensemble de nos clients. Nous passerons du prix de l'offre à la perception des coûts induits à long terme. Et ce sera un formidable progrès pour tous!" ■

Alain Capt
Directeur technique



LA CULTURE DU PARTAGE



Comment recruter des talents, contribuer à leur développement, récompenser les mérites et les fédérer autour de valeurs fortes? Entretien avec Karim Abdelatif, Directeur Ressources Humaines de Losinger Construction.

Interrogez **Karim Abdelatif** sur ce qui est au cœur des succès de l'entreprise, deux mots lui suffiront: professionnalisme et diversité... "Notre politique RH, dit-il, consiste à enrichir l'entreprise d'hommes et de femmes capables d'offrir à nos clients des solutions innovantes et un service de haut niveau". Parlant d'Innovation, il insiste sur sa conviction que la valeur ajoutée naît du partage des idées, de la remise en question et que la réunion, dans une même entreprise, de collaborateurs divers par leurs formations, par leurs parcours professionnels ou leurs cultures est une formidable source de performance.



“PROFESSIONNALISME ET DIVERSITÉ”



LES DÉFIS DE LA CROISSANCE

Q.: Avec la très forte croissance que Losinger connaît, la diversité de vos collaborateurs ne nuit-elle pas à la cohésion des équipes?

KARIM ABDELATIF: Effectivement, diversité rimerait vite avec disparité si nous n'agissions pas en permanence pour créer de la cohérence. Lorsqu'un arbre pousse, il n'existe aucune différence entre la première et la dernière de ses feuilles. Or, lorsqu'une entreprise croît, les écarts entre anciens collaborateurs et "jeunes pousses" peuvent être considérables. C'est un lieu commun de dire que c'est l'unité des équipes qui fait leur force; notre problématique est donc de créer les conditions de la convergence tout en tirant pleinement profit de la diversité. Cela commence lorsque nous recrutons: nous sommes particulièrement attentifs à l'ouverture d'esprit et la capacité d'apprentissage dont les candidats font preuve; ensuite le socle de valeurs auquel chacun peut se référer dans son action quotidienne forme la base de notre "ADN" commun.

"Une entreprise d'envergure ouvre d'avantage d'horizons"

LES VALEURS LOSINGER

En ligne avec le code d'éthique du groupe Bouygues, cinq valeurs-clé réunissent l'ensemble des collaborateurs des entreprises Losinger et Marazzi. Elles se traduisent par 33 compétences articulées autour des attitudes personnelles, des relations interpersonnelles et du management.

Le Partage, car l'équipe démultiplie les performances individuelles.

L'Ambition, car la volonté est à la source de toutes les performances.

L'Innovation, car elle est à l'origine de nos progrès.

Le Respect, car lui seul garantit un développement durable.

L'Exigence, car c'est l'attente légitime de nos partenaires.



Tout le monde met en avant ses valeurs aujourd'hui. N'est-ce pas un concept quelque peu galvaudé?

C'est vrai, cela relève trop souvent de la cosmétique!

Et c'est différent chez Losinger?

Nos partenaires externes sont les meilleurs juges; ce qui est vrai chez Losinger, c'est que nos 5 valeurs sont déclinées en un référentiel de 33 compétences et comportements et que ce référentiel sert de base à l'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs, à l'appréciation à 360° du management supérieur et qu'il impacte directement la part variable de leur rémunération.

Comment sont-elles communiquées?

De manière formelle, nous en faisons le cœur des journées d'intégration et dès 2008, un séminaire intitulé Respect et Performance sera un nouveau lieu d'échange et d'appropriation.

Mais, au-delà de la diffusion du référentiel évoqué avant, nous croyons avant tout à l'exemplarité du manager qui doit être le premier porteur et vecteur de la philosophie de l'entreprise.

LE LEADERSHIP SOCIAL, UN ENJEU STRATÉGIQUE

Q: Vous recrutez près de 200 ingénieurs, architectes et cadres en 2007; quelles sont vos recettes de séduction?

Pour les candidats comme pour les clients, il me semble que notre attractivité est liée à notre capacité à nous différencier des autres acteurs du marché.

En quoi êtes vous différents?

Alors même que le marché de l'emploi est hyperactif, nous avons la conviction que la notion de développement durable s'applique aussi au champ des Ressources Humaines. Cela signifie que nous croyons que "relation de travail pérenne" peut rimer avec "challenge professionnel" et que l'écoute des attentes et des aspirations de chacun doit être au cœur de la fonction managériale.

C'est par exemple dans ce cadre, qu'en parallèle de l'entretien annuel d'appréciation, nous offrons maintenant à chacun la possibilité de solliciter le management supérieur pour bénéficier d'un entretien carrière.

Au-delà, après avoir développé des actions de formation qui accompagnent la progression des collaborateurs sur plusieurs années, nous avons fait évoluer nos statuts sociaux avec la volonté de permettre à chacun de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

Finalement, nous nous attachons à développer un contexte stimulant qui fasse que travailler chez Losinger ou Marazzi soit une expérience de vie enrichissante et valorisante.

LA DIVERSITÉ EST UNE RICHESSE

Tatiana Moussalli, Anglo-Libanaise, Master en Ingénierie des structures (University of South California) et en Construction Management (Massachusetts Institute of Technology), chef de projet chez Losinger à Genève.

Libanaise d'origine, née à Londres, élevée au Nigéria, Tatiana Moussalli a suivi ses études d'ingénieur en Génie Civil aux USA, avant d'être recrutée par Losinger. Un parcours de prime abord étonnant, mais, somme toute, logique pour cette tête bien faite et bien pleine. " Mon père était ingénieur en Génie Civil et ma mère architecte, j'ai de qui tenir; raconte-t-elle. Nombre de sorties familiales, au Nigéria, s'organisaient autour de visites de chantiers. Le groupe Bouygues était très présent dans le pays. C'est pourquoi d'ailleurs, à l'issue de mes études, postuler auprès de cette entreprise m'a paru tout naturel." Tatiana ne pouvait se résoudre à travailler entre les quatre murs d'un bureau d'ingénieurs. "Il me fallait de la diversité, du changement, de l'action", c'est pourquoi, à l'issue de ses études aux USA, souhaitant se rapprocher de son futur mari, elle se mit en quête d'un employeur européen, mais pas n'importe lequel. "Une entreprise d'envergure, précise-t-elle, c'est plus formateur et cela ouvre davantage d'horizons". Sa détermination fit le reste. En janvier 2004, la voici conducteur de travaux sur son premier chantier Losinger à Genève. Aujourd'hui, chef de projet pour un immeuble de standing dans le quartier de Florissant, Tatiana Moussalli s'épanouit dans l'autonomie et les responsabilités: "Travailler ainsi répond pleinement à mes attentes. D'autant plus que le groupe Bouygues Construction et Losinger ont une politique de formation continue des plus étoffées".



La culture du terrain

Campus est la première étape qui permet de se familiariser avec l'entreprise durant toute une semaine. Campus Travaux, organisé par Bouygues Entreprises France-Europe, réunit les collaborateurs des

filiales européennes pour plancher sur des études de cas relatives à leur fonction. Les journées Focus, chez Losinger, permettent d'approfondir certains aspects du métier. Tatiana Moussalli: "Ces journées Focus reflètent bien la diversité de notre métier; cela va des normes de détection incendie à... l'analyse transactionnelle. Ce dernier sujet m'a apporté énormément dans le cadre des négociations que je dois mener presque quotidiennement avec les diverses parties prenantes sur un chantier".

Le partage sans frontières

Un rendez-vous que Tatiana ne manquerait sous aucun prétexte, le Club Europe, réservé aux jeunes cadres multilingues: "C'est une formidable ouverture aux ressources du groupe et au partage d'expériences multiculturelles. Une à deux fois par an, nous nous retrouvons quelque part en Europe pour travailler sur des thématiques communes, comparer nos environnements de marché, nos méthodes et, bien entendu... nous visitons de très nombreux chantiers!"

LES FRUITS DE L'AMBITION



René Zahnd, avocat diplômé de la Faculté de Droit de Berne et Directeur Acquisition et Développement chez Marazzi.

Avocat dans un cabinet de Berne et Zurich, puis au sein du service juridique de la Banque cantonale de Berne, René Zahnd a développé ses compétences dans le droit de la construction, le financement et la valorisation d'objets immobiliers. "Entré chez Losinger en 1998, j'ai contribué à développer le service juridique de l'entreprise pour en faire un outil au service du développement de projets. Le fait d'accompagner les commerciaux chez nos clients m'a conduit, d'une part, à développer

ma propre réflexion sur une approche commerciale novatrice et, d'autre part, m'a permis réaliser que ce job pouvait m'ouvrir de nouvelles perspectives. Ma demande de passer du juridique au commercial a été facilement acceptée et j'ai pu bénéficier, non seulement de formations appropriées au sein du Groupe Bouygues, mais aussi d'un coaching bienveillant et très stimulant de la part d'Orazio Galfo, Directeur du développement immobilier pour la Suisse alémanique. C'est une chance de bénéficier de cette formation dans ce métier, avec des intervenants professionnels. Mi-2006, ayant eu vent du prochain rapprochement avec Marazzi, j'ai évoqué mes aspirations avec ma direction. L'ouverture d'esprit du management Losinger a été ma chance. Ils m'ont appuyé à 100%. En janvier 2007, j'ai pris les rênes de l'équipe commerciale de Berne-Mittelland chez Marazzi et monté l'organisation que j'avais imaginée. Cela s'est fait en douceur, nos nouvelles procédures se sont mis en place progressivement, projet après projet. J'ai joué un rôle d'intégrateur avec le souci d'associer à cette démarche les collaborateurs de Marazzi qui ont été rassurés par la considération portée à leur savoir-faire... et, pour finir, par la façon Losinger d'aborder les projets, avec pragmatisme et réactivité. Si je devais résumer cette expérience en deux mots, ce serait "curiosité", celle que j'ai développée à l'égard du métier de commerçant et "ouverture", celle dont a fait preuve la Direction de Losinger à mes projets professionnels".

Des apports sur-mesure

René Zahnd a élargi sa vision du métier grâce à des modules de formation internationaux, adaptés à ses besoins, au sein de Losinger et de Bouygues Construction.

Galilée, proposé aux cadres à haut potentiel, se déroule sur 2 à 3 jours, deux fois par an, autour de workshops et d'échanges avec la Direction Générale. Autant d'occasions de constater que, si les cultures diffèrent parfois, les problématiques sont souvent similaires. C'est un échange d'idées et de savoir-faire très enrichissant.

Marco Polo est le programme de formation au management de Bouygues Construction qui aborde de manière complète les questions du marketing, de la communication, des finances, etc. Trois sessions d'une semaine sont organisées, dont deux en Europe et une en Asie. René Zahnd a également pu suivre un stage de quatre semaines en France, autour des opérations PPP (Partenariat Public-Privé), qui sont un enjeu essentiel pour l'avenir en Suisse.

L'APPRÉCIATION À 360°

Le "360°" est un système d'appréciation qui place le collaborateur concerné sous le regard croisé de sa hiérarchie, de ses collègues et de ses collaborateurs. Il offre, à celles et ceux qui s'y soumettent, un éclairage global sur leurs forces et leurs faiblesses, et peut aboutir à la mise en place d'un plan de progrès personnalisé.

L'ÉQUILIBRE, TRAVAIL - VIE PRIVÉE

Losinger innove en créant le Compte Epargne Temps, un moyen souple qui permet à chacun de stocker des congés ou transformer une part de rémunération en temps libre. Losinger permet aux pères de passer plus de temps avec leur nouveau-né en adoptant le congé paternité à 10 jours.



CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

Par sa nature même, l'activité de Losinger impose à chacun de faire preuve de flexibilité et d'engagement. L'ambition de Losinger de devenir une entreprise de référence, au-delà même des frontières de la construction, n'est réaliste que si chacun de ses collaborateurs s'implique avec détermination et passion.

Parallèlement, l'équilibre de chacun de ses collaborateurs n'est possible et durable que si l'entreprise réussit à concilier les enjeux de son activité et ceux de la vie privée de ses collaborateurs.

Ainsi, depuis juillet 2007, les nouveaux papas ont droit à un congé paternité de deux semaines (10 jours ouvrables) qui vient s'ajouter à une allocation de naissance de CHF 1'000.-

Nous sommes allés à la rencontre de Stéphane Maye, Directeur du Développement Immobilier en Suisse Romande et... premier papa chez Losinger a avoir bénéficié du congé paternité.

Q.: Stéphane Maye, vous êtes le premier papa à avoir bénéficié du congé paternité, qu'en dites-vous?

SM: «Extraordinaire! Lionel est notre premier enfant et avoir pu partager ses premières semaines, avec mon épouse Rahel, ça a été un moment magnifique. Au-delà du contact particulier qui se noue au fil des premiers jours, ma présence nous a permis de nous organiser. Croyez-moi, les premiers jours avec un bébé ça change la vie!»

Q.: Et votre épouse, comment l'a-t-elle vécu?

SM: «Pour Rahel ce fut un réel plus et elle en a été très heureuse. En effet, c'est souvent lors de cette période, et surtout lorsqu'il s'agit du premier enfant, que beaucoup de choses se chamboulent et que la maman a besoin du soutien du papa. Ainsi, le démarrage est plus doux»

Q.: Vous avez choisi de prendre votre congé dès la naissance de votre enfant, auriez-vous pu le prendre de façon différée?

SM: «Le congé paternité peut être pris dans les 3 mois qui suivent la naissance. Par ailleurs, il est possible de prendre les 10 jours consécutivement ou en deux fois cinq jours.»

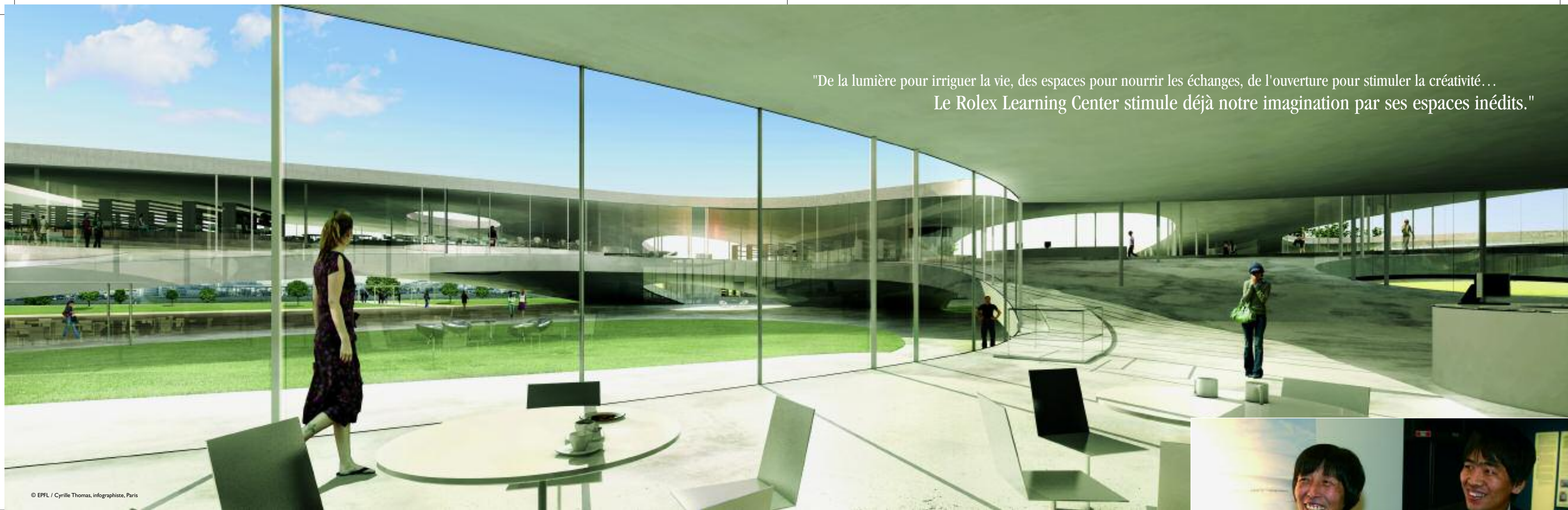
Merci Stéphane et faites un coucou à Lionel!

Losinger figure parmi les entreprises pionnières en Suisse en matière de congé paternité.

UN NOUVEL ESPACE DE CONNAISSANCES

La réalisation du futur Rolex Learning Center de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) a été confiée à Losinger. Remarquable par son architecture, ambitieux par ses missions, innovant par sa conception, ce bâtiment de près de 35'000 m² constitue un défi aussi passionnant qu'inédit. Une entreprise audacieuse, où de nouvelles connaissances s'acquièrent jour après jour. Reportage.





© EPFL / Cyrille Thomas, infographiste, Paris

UN CAMPUS DE CLASSE MONDIALE

L'EPFL a trois missions: la formation, la recherche et la valorisation des savoirs au plus haut niveau international.

Située au bord du lac Léman, à l'ouest de l'agglomération lausannoise, l'EPFL réunit la quasi-totalité de ses membres sur un seul site, soit près de 10'000 personnes. Avec plus de 250 laboratoires et groupes de recherche sur son campus, l'EPFL figure parmi les institutions les plus innovantes et les plus productives sur le plan scientifique. L'EPFL propose des technologies de pointe, des mandats de recherche, des partenariats académiques et diverses formes de collaboration particulièrement compétitives pour l'économie.

Avec 107 nationalités sur le campus et plus de 50% de professeurs provenant de l'étranger, l'Ecole est un des sites universitaires les plus cosmopolites au monde. Par son organisation novatrice, elle stimule les rencontres entre étudiants, professeurs, chercheurs et entrepreneurs. Ces échanges quotidiens favorisent l'émergence de nouveaux projets scientifiques, technologiques et architecturaux.

Point d'entrée de l'EPFL, le Rolex Learning Center sera un lieu d'apprentissage, d'information et de vie. Il associera les supports virtuels et physiques pour un accès facilité aux savoirs. Flexible et évolutif, il s'adaptera dans le temps aux évolutions pédagogiques, sociales et techniques. Il se déploiera face au lac Léman, dans un environnement entièrement redéfini et ouvert, qui intégrera des zones de détente, constituant un poumon à proximité d'un campus fortement construit.

LE PROJET ARCHITECTURAL

Globalisation, dématérialisation, le transfert de la connaissance utilise les moyens de communication de notre temps; le modèle d'enseignement se diversifie, notamment dans les sciences en perpétuelle évolution. Aussi, la forme et le contenu du Rolex Learning Center doivent s'adapter aux nouvelles exigences de la transmission du savoir. Ce lieu d'étude devient forum, plateforme d'échanges et de connexions, à la fois espace de travail, de rencontres et de vie. Bienvenue dans le monde de la fluidité.

C'est bien ainsi que l'ont entendu Kazuyo Sejima et Ryue Nishizawa, architectes japonais, fondateurs de Sanaa, lauréats du concours organisé par l'EPFL en 2004. Leur œuvre comprend le nouveau Musée d'art contemporain de New-York ou le Christian Dior Building Omotesando à Tokyo. Chacune de leurs réalisations dégage une impression de simplicité et de clarté, difficile à rattacher à un courant ou à comparer avec la production de l'un ou l'autre de leurs contemporains. Laissons-leur la parole: "Le Rolex Learning Center est cohérent avec nos autres projets, que ce soit par la multiplicité de points de vue sur les particularités du site, un système simple qui permette une séparation fluide des espaces, les relations entre l'intérieur et l'extérieur, entre le centre et la périphérie du bâtiment et la création d'une variété de différents espaces... Nous cherchons toujours à tendre vers quelque chose comme construire une expérience ou créer une atmosphère. Pour nous, c'est l'esprit même de l'architecture".



© EPFL / Alain Herzog photographe

UN CHALLENGE INÉDIT

Pour **Kazuyo Sejima** et **Ryue Nishizawa**, le Rolex Learning Center est, techniquement, l'un de leurs projets les plus ambitieux. "Il représente pour nous un véritable défi. Le processus de développement de sa conception est lui aussi difficile, car il n'existe aucun projet important qui puisse servir de point de référence lors de nos discussions avec les futurs usagers, notre client ou le constructeur."

On doit à la vérité de dire que la première année de développement du projet a soulevé tellement d'interrogations en matière technique, financière et vis-à-vis des riverains et associations sociales que l'EPFL a souhaité ajouter un pilote responsable, capable de coordonner et diriger tous les intervenants; un concours d'Entreprises Totales était alors lancé par BOTTA Management, à l'issue duquel fut retenue Lusinger.

"Un travail de longue haleine, incroyablement précis et minutieux."

Comment faire tenir deux coques percées?

Les deux coques du Rolex Learning Center, respectivement de 6'300 et de 2'100 m², posaient un problème inédit de statique. À projet créatif, solution ingénieuse: certaines parties de coques feront office d'arc à sous tirants, tandis que d'autres parties s'appuieront sur ces arcs. "À ma connaissance, explique Christian Maillet, c'est la voûte la plus tendue qu'on ait jamais vue. Nous avons prévu d'employer une technique de précontrainte utilisant des câbles d'une capacité de 550 tonnes chacun. Les principaux tirants avoisinent les 10'000 tonnes". De même une intense réflexion sur la résistance structurelle de l'ensemble a conduit à l'adoption d'un Béton Hautes Performances, dont l'utilisation est exceptionnelle en Suisse.

Les vertus du plancher mixte

L'intégration d'un plancher mixte sur-élevé permet d'étendre les zones planes au-dessus du pied des voûtes et de gagner 500 m² de surface utile. De plus, cette solution procure l'inertie thermique nécessaire à la ventilation naturelle et d'intégrer gaines, conduites et réseaux électriques.



© EPFL / Cyrille Thomas, Infographie, Paris



Alain Loyer

Pour Losinger, le prestige de l'EPFL, le renom des architectes, la complexité de la structure et la perspective de développer de nouveaux savoir-faire l'ont emporté sur le risque que pouvait représenter un tel projet. "Nous nous sommes engagés, confie **Alain Loyer**, Directeur général adjoint de Losinger, car nous avons su convaincre l'EPFL de découper le projet en plusieurs phases d'études et de réalisation; méthode qui nous permet de progresser tout en sécurisant la faisabilité en termes techniques et financiers. De plus, nous sommes en mesure de nous appuyer sur les ressources de Bouygues Construction pour relever un défi de cette envergure. Enfin, ce projet met en avant nos capacités à sortir des sentiers battus et à faire preuve d'imagination pour piloter une opération-phare au plan architectural et techniquement très ambitieuse".

En charge des phases d'études, **Christian Maillet** est entouré d'une équipe de spécialistes de Losinger et d'un pôle de mandataires spécialisés. Le développement du projet devait répondre aux exigences du projet de Sanaa, en respectant le concept et l'esthétisme du projet primé, tout en garantissant la fonctionnalité, le respect du cahier des charges de l'EPFL ainsi que les normes et règlements de tout bâtiment public dans l'enveloppe budgétaire prévue.

La réalisation des voûtes a nécessité une adaptation de la géométrie et de la position des patios pour garantir la stabilité de cette structure. En parallèle à ce travail, des études par simulation 3D pour la ventilation, le désenfumage et l'acoustique ont été entreprises. Pour la réalisation, la forme des voûtes souhaitée par les architectes a nécessité des tests grandeur nature pour valider les formulations de béton et le mode de mise en œuvre ainsi que le développement d'un logiciel spécifique pour la fabrication du coffrage. Le projet primé présentait des activités sur les pentes des voûtes ce qui, en pratique, pose des problèmes d'accessibilité, notamment pour les personnes à mobilité réduite. Le projet finalement développé a permis de gagner des surfaces horizontales propres à accueillir ces activités et libérer les zones en pente pour recevoir les cheminements, des voies de fuite et des ascenseurs inclinés respectant aussi les normes de sécurité et répondant aux inquiétudes légitimes de certains futurs utilisateurs.



Christian Maillet

UNE MISE EN ŒUVRE COMPLEXE

"Après ma participation au nouvel aérogare de Roissy, devant accueillir l'Airbus A380, le caractère exceptionnel de cet ouvrage à la croisée du génie civil, des ouvrages d'art et du bâtiment m'a irrésistiblement attiré. D'autant plus que je connaissais bien l'environnement, ayant déjà travaillé 10 ans chez Losinger entre 1993 et 2003"



Eric Maino

Développer le projet d'un permis de construire pour arriver aux documents d'exécution constitue le design d'exécution. Il est nécessaire, compte tenu d'une durée d'exécution très courte, 24 mois, de mener de front deux challenges. D'abord, la mise au point des documents nécessaires à assurer le démarrage et la continuité des travaux d'infrastructure et, en parallèle, mener les études permettant d'aboutir à des documents d'exécution "just in time" pour les sujets particulièrement difficiles de ce projet, qui sont les coques béton, les façades courbes des patios, la couverture, etc.

Pour la réalisation des coques, il faut avant tout valider les calculs dimensionnant les sections de béton et d'acier. Ensuite, tout en respectant ces dimensionnements, arriver à une mise en place aisée de tous les matériaux. Par exemple, quelles sont les difficultés de mise en place d'armature continue de 40 ou 50 mm de diamètre sur 90 m de portée pour permettre une mise en place du béton facilitée par un plus grand écartement des barres? Quid des façades vitrées courbes pour reprendre les tolérances habituelles mais aussi une flèche des coques due au retrait et au fluage pouvant atteindre 18 cm?

Chaque réponse à ces questions devra arriver à temps.



© EPFL / Cyrille Thomas, infographiste, Paris



Une précision d'horloger.

Le profil particulier des voûtes impose que chacune des 1331 tables de coffrage nécessaires soit réalisée sur mesure, puis montée sur un bâti et minutieusement raccordée avec les autres. Les diverses opérations de précontrainte partielle, de coffrage et de bétonnage seront ensuite réglées avec une précision horlogère pour s'inscrire dans un calendrier très serré et des protocoles de contrôles qualité, sécurité et respect de l'environnement qui signent un chantier Losinger.

PATRICK AEBISCHER, PRÉSIDENT DE L'EPFL

UNE AMBITION CULTURELLE

"Si la qualité architecturale du Rolex Learning Center suscite beaucoup d'admiration, sa faisabilité a engendré de nombreuses questions, voire des doutes, tant il est vrai que le scepticisme germe parfois plus vite que les plans. Or, c'est bien là que l'EPFL peut donner la pleine mesure de son rôle emblématique: démontrer à quel point notre pays est capable de relever des défis technologiques, environnementaux, architecturaux.

Heureusement, le travail réalisé à ce jour apporte beaucoup de réponses. Le chantier constituera un formidable lieu de démonstration.

Le Rolex Learning Center donnera une nouvelle vie au campus de l'EPFL qui atteint la taille d'une ville. Il y a, bien évidemment, la fonction du lieu au centre de nos missions que sont la formation, la recherche et la valorisation. Il y a aussi une vocation beaucoup plus vaste, car il ouvre un espace de dialogue nouveau entre la science et la société."



Un bâtiment, cela semble à priori tout simple: des murs, des planchers, un toit. Erreur. Au fil du temps, de nouvelles exigences sont apparues: performances énergétiques et acoustiques, interactivité avec les conditions climatiques, bien-être des occupants, entre autres. La recette pour concevoir et construire des champions excellent dans toutes ces catégories? La physique du bâtiment. Entretien avec Thomas Heiter, 38 ans, premier physicien du bâtiment chez Losinger.



"À la préoccupation économique, s'est ajoutée l'exigence écologique"

Q.: Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste la physique du bâtiment?

THOMAS HEITER: Ce domaine recouvre tous les aspects de l'interaction d'un bâtiment avec son environnement: le bruit, le vent, la chaleur, le froid, l'humidité, la ventilation, la qualité de l'air ambiant. Son but est de permettre de réaliser des immeubles adaptés aux besoins, confortables et sains, faibles consommateurs d'énergies non renouvelables, économiques et simples à entretenir.

C'est même un impératif dans le contexte de la construction durable...

En effet, les applications de la physique du bâtiment prennent aujourd'hui un relief particulier; mais cette discipline a pris son essor dans les années 70, notamment après le premier choc pétrolier. À la préoccupation économique d'alors, s'est ajoutée l'exigence écologique et sociétale actuelle. Cela demande une plus forte implication des physiciens du bâtiment dans la conception et la réalisation des constructions du 21^{ème} siècle. D'un autre côté, leur expertise est utile dans l'évaluation des défauts des bâtiments à rénover.

Les normes ont-elles beaucoup évolué?

Oui, par exemple les normes SIA de 1988 ont été considérablement renforcées en 2000 et imposent des contrôles sensiblement plus rigoureux. Vous avez également l'apparition du label Minergie dont les exigences sont parmi les plus sévères du monde (voir encadré p. 50).

Quel est votre rôle, chez Losinger?

Lorsque Losinger m'a recruté en 2000, l'entreprise a été la première – et demeure encore l'une des seules dans le domaine de la construction en Suisse – à intégrer des physiciens du bâtiment. En tant que tel, le physicien du bâtiment est l'interlocuteur de référence, responsable du respect des normes, envers nos clients et les pouvoirs publics. En général, cette activité est sous-traitée. L'avantage d'intégrer cette fonction au sein d'une entreprise totale et générale offre de nombreux avantages.

Lesquels?

Lorsque vous faites appel à un cabinet externe, celui-ci aura toujours tendance, face aux responsabilités qui sont les siennes, d'augmenter les marges de sécurité, de l'ordre de 10 à 20%, ce qui se traduit par d'importants surcoûts. Chez Losinger, le physicien du bâtiment exerce un contrôle plus serré sur les études ou les recommandations des partenaires extérieurs. Ainsi, si la norme thermique est atteinte avec un isolant de 15 cm, il est totalement inutile d'utiliser un matériau de 18 ou 20 cm, ce qui entraînerait une dépense trop importante pour un gain négligeable. On ne vend pas de l'épaisseur, mais de l'efficacité par rapport aux normes. Ainsi, tout en construisant dans le respect des directives SIA ou Minergie, nous parvenons à conserver notre avantage compétitif. Pour le Business Park de Köniz, par exemple (voir encadré p. 51), nous avons répondu aux exigences du label Minergie dans le cadre du budget alloué.

À quel stade du projet intervient le physicien du bâtiment?

L'équipe intervient très en amont du projet et au stade de l'étude d'exécution. Au-delà de tout ce qui a été évoqué plus haut, nous participons aussi au choix des matériaux et des techniques d'application. Par la suite, nous accompagnons le chef de projet et le conducteur de travaux par nos

PHYSIQUE DE CHAMPION

conseils ou en validant ses choix. Les retours d'informations "terrain" sont très précieux pour affiner nos approches ou trouver de nouvelles solutions.

Comment l'équipe est-elle structurée?

Notre département intervient sur toute la Suisse. L'importance prise par la physique du bâtiment chez Losinger nous a permis de recruter deux collaborateurs basés à Bussigny pour la Suisse romande et deux autres à Köniz. Cet été, je leur ai passé la main pour évoluer et étoffer mon expérience dans le domaine des grands chantiers, en allant travailler sur l'opération ESP Wankdorf de Berne.

Quelle filière de formation doivent suivre ceux que la physique du bâtiment intéresse?

Il n'existe pas en Suisse, à ma connaissance, de filière spécifique. À l'EPFL comme à l'ETH, la physique du bâtiment est abordée dans le cursus d'ingénieur civil ou d'architecte. En revanche, il existe un bachelor de physique du bâtiment à la Hochschule Für Technik (HFT) de l'Université de Stuttgart. On trouve aussi des forums de physique du bâtiment sur Internet, favorisant le partage d'expériences. Pour ma part, mon diplôme d'ingénieur civil HES en poche, après quelques chantiers en Suisse et en Allemagne, j'ai eu la chance d'entrer chez Eggenberger Bauphysik, l'un des plus anciens bureaux spécialisés en la matière puisqu'il a été fondé dans les années 70. Là, j'ai bénéficié d'un large perfectionnement de mes connaissances.

Et au niveau du groupe Bouygues?

Il y a aujourd'hui, une quinzaine de physiciens du bâtiment chez Bouygues Construction. Ils se réunissent chaque année pour faire le point sur le métier, les nouveautés, les best practices et visiter des réalisations des entreprises du groupe. La dernière réunion s'est tenue à Genève. En la matière, la Suisse est en pointe, non seulement au niveau des normes, mais, si je puis dire, au niveau culturel. ■



Avec MINERGIE®, c'est l'objectif – les valeurs limites de la consommation d'énergie – qui est défini. Les chemins pour y parvenir sont nombreux. Il est important que tout le bâtiment soit considéré comme un système intégral: l'enveloppe du bâtiment avec les installations techniques. En ce qui concerne les installations techniques du bâtiment – chauffage, aération et préparation de l'eau chaude sanitaire – ce sont plus des combinaisons judicieuses que des additions qui sont demandées.

Les cinq exigences du standard MINERGIE®

1. Les exigences primaires requises pour l'enveloppe pour assurer une technique de construction durable.
2. Renouvellement d'air au moyen d'un système d'aération douce.
3. Les valeurs limites MINERGIE® à l'indice de dépense d'énergie.
4. Les exigences supplémentaires, en fonction de la catégorie du bâtiment, concernant l'éclairage et la production de froid et de chaleur industriels.
5. L'investissement supplémentaire par rapport aux objets conventionnels comparables peut être de 10% au maximum.

MINERGIE®

Business Park Köniz

Le Business Park Köniz. L'un des plus importants projets "Minergie" de Suisse.

Réalisé pour le Credit Suisse Real Estate Management, le Business Park de Köniz (BE) abrite depuis le 20 novembre 2006 le siège social de Swisscom Mobile et ses 1'700 collaborateurs et collaboratrices. L'obtention du label Minergie, et de la prime de CHF 500'000.-- qui l'accompagne, est le fruit du concept technique et thermique développé en partenariat avec "energieatelier", mandataire technique de Losinger et de l'investissement financier de Losinger dans ce projet.



VUES D'AILLEURS



"Le plus bel hôtel jamais construit à Cuba" réalisé en 26 mois par Bouygues Bâtiment International, le Royal Hideaway Ensenachos se dore le long d'une plage de sable blanc au sein de la végétation luxuriante et de l'archipel de la Cayeria del Norte. 506 chambres et suites à l'architecture exubérante, 24 bungalows, 26 villas, huit restaurants, plusieurs piscines et... cinq étoiles.



► Au cœur du quartier d'affaires La Défense à Paris, la Tour Exaltis est spectaculaire par ses façades convexes et concaves. 16 étages, 21'500m² de bureaux, un restaurant inter-entreprises et 220 places de parking sur trois niveaux, voilà pour les principaux chiffres de ce projet réalisé par Bouygues Construction en 22 mois de travaux.



◀ L'Hôtel Fouquet's, sur la célèbre avenue parisienne des Champs Elysées est né de la rénovation totale de trois immeubles d'habitation en un hôtel de luxe situé à côté du célèbre restaurant du même nom. Au 1^{er} sous-sol, un splendide spa, avec hammam, sauna et piscine, a été aménagé.



▲ Dragages Hong Kong, filiale de Bouygues Construction, a réalisé pour le compte du Royal Hong Kong Jockey Club et le Gouvernement de Hong Kong, le nouveau Stade National. Ce stade, d'une capacité de 40'000 places, accueille des manifestations sportives, des concerts et des manifestations publiques. Sa charpente métallique, d'une portée de 240 m de long et de 45 m de large, est recouverte d'une toile translucide de 1'800m².



Losinger recrute

www.losinger.ch

LOSINGER