

Grands projets

numéro 14 - mars 2003



Système de management

Une démarche de progrès
pour toute l'entreprise

LIRE PAGE 6



des longueurs contractuelles à excaver. Malgré un temps rigoureux en début d'année (jusqu'à -15 °C), le chantier a continué de progresser correctement. L'attaque nord a terminé les travaux d'excavation de la caverne où se trouvera l'échangeur d'entrée dans le nouveau tunnel du Lötschberg et continue sa progression vers le lot adjacent. Le percement de ce tronçon est programmé début mai. Au sud, les attaques des deux tubes approchent de la zone géologique « autochtone » et les sondages de reconnaissance s'intensifient, ce qui ralentit les avancements. L'accélération demandée par le client au niveau des travaux de revêtement dans le tube sud-est va bon train. Près de 2 000 m ont été revêtus.

[Pays de Galles]

Projet routier de Newport.

Dans la partie d'approche est, les travaux de terrassements de la chaussée nouvelle ont été réalisés à 70 %

[Grèce]

Pont de Rion-Antirion : mise en place du premier caisson métallique d'ancrage

» Le mercredi 29 janvier dans la matinée, la pré-dalle de clavage des jambes du pylône M3, une pièce de 175 tonnes, a été posée par la grue flottante Taklift 7 à 130 m au-dessus de la mer, avec une précision de l'ordre de 5 mm. Les travaux de construction des quatre piles ont connu depuis d'autres avancées visibles : la pose du premier caisson métallique d'ancrage des haubans du pylône M3 le 1^{er} mars, une pièce de 200 tonnes installée à 131 m au-dessus de la mer ; l'achèvement des parties courantes des jambes du pylône sur M4 ; l'achèvement des bétonnages de tête de pile et le début de l'enlèvement du coffrage sur M1 et M2, ainsi que l'installation des plates-formes internes. L'assemblage des voussoirs métalliques du tablier se poursuit à terre avec un premier bétonnage début mars et la pose du premier segment par Taklift entre les quatre jambes du pylône M3 mi-mars.

et les travaux de drainage à 40 %. Dans la partie d'approche ouest, les travaux de traitement géotechnique des sols pauvres de l'ancienne zone portuaire sont en cours et Menard-Soltraitement a réalisé 1 700 des 8 000 colonnes à module contrôlé (CMC) prévues sur le chantier. En ce qui concerne le viaduc en bow-string sur la rivière Usk, pièce centrale du projet, tous les travaux de fondations

des ouvrages permanents sont maintenant achevés et l'avancement est conforme au programme initial. La construction des culées et des piles des viaducs d'approche est en cours ainsi que la mise en place des appuis provisoires en rivière.

[Royaume-Uni]

Heathrow.

• **Airside Road Tunnel.**

Le démontage du tunnelier, son transfert et son remontage se sont déroulés conformément au programme.

Le creusement du second tube a lui commencé le 23 février.

La construction de la route dans le premier tube a elle aussi démarré avec pour objectif de donner l'accès aux équipes d'électro-mécaniciens à partir de fin mars.

• **SWOT (Storm Water Outfall Tunnel).**

Sur le lot d'émissaire



(4 km, 2,9 m de diamètre), la construction de la chambre de montage du tunnelier s'est achevée mi-février. La méthode de construction innovante

au fond du puits, le train suiveur en cours d'assemblage, avec pour objectif de démarrer le creusement mi-mars. Le creusement



qui sera adoptée sur ce projet pour tous les ouvrages avec revêtement en « béton projeté » a pu ainsi être validée en grandeur nature. Le tunnelier est maintenant en place

du premier puits intermédiaire est avancé à 50 %.

• **Usine de préfabrication de voussoirs.** La seconde ligne de production a été mise en route



EVENEMENT

Insertion sur Naga Hammadi

» Après un séjour de repérage fin janvier et une formation accélérée de trois mois, Sami Nahdi, Faysal Hadjrioua et Mohamed Chourar ont rejoint le 2 avril le chantier du barrage de Naga Hammadi en Égypte. Sélectionnés par la Fondation VINCI, en collaboration avec l'AJIR (Association pour les jeunes en insertion et réinsertion), ces trois jeunes, âgés de 19 ans, participeront durant six mois à la vie du chantier. Trois tuteurs, tous collaborateurs de VINCI Construction Grands Projets (Bernard Cuvellier, Francis Guinchard et Didier Leroy), se sont portés volontaires pour les former et les épauler durant toute cette période. Une expérience que la Fondation est prête à étendre par la suite à l'ensemble du Groupe.



début janvier et utilisée pour la fabrication des voussoirs de l'émissaire.

[Royaume-Uni]
CTRL 310. Le huitième poussage du viaduc de Thurrock a été réalisé le 5 mars, quatrième cycle en 9 jours alors que l'objectif était de 10 jours. Les travaux d'injection du sol au droit de la pile P16 ont démarré, avec un planning particulièrement serré. La première livraison de la structure métallique du viaduc de Tank Hill a eu lieu le 24 février, avec deux semaines d'avance sur le programme, le poussage au-dessus

de la voie ferrée est prévu mi-mars. Le bétonnage des piles du viaduc de Rainham se poursuit avec une livraison attendue des premiers éléments de la structure métallique du viaduc fin mars. 44 % des pieux de la dalle sur pieux sont réalisés et 12 % des dalles coulées. Les pieux forés du viaduc d'Aveley ont démarré avec les protections nécessaires pour ne pas excéder les tassements admissibles sur les voies ferrées adjacentes. Les travaux ferroviaires sur la partie ouest du contrat se poursuivent normalement après prise en compte des nouvelles

dates de livraison imposées par le client.

[France]
Socatop - Autoroute A86 à l'Ouest. Le tunnelier a atteint les 3 500 m début mars et entame le dernier kilomètre du tronçon VL1. La dalle de circulation inférieure est exécutée sur 3 100 m. Les travaux d'installations de chantier pour le creusement du tronçon VL2 ont commencé avec le génie civil de la station de traitement des boues et les massifs du convoyeur. Les travaux de réalisation des structures internes du puits de secours des Hauts-Bénards sont



[Russie]

Tunnel routier de Lefortovo : fin du creusement

» VINCI Construction Grands Projets a achevé le 20 février le creusement du tunnel routier de Lefortovo, situé sur le parcours du troisième périphérique circulaire urbain de la ville de Moscou. La cérémonie s'est déroulée en présence de Michel Bernard, Joël Petit et Jean-Claude Amet, de l'équipe du projet avec, à sa tête, Jean-Louis Valette, et des officiels russes, dont le maire de Moscou, Youri Louchkov. Le creusement a été effectué en 60 semaines avec des pointes à 32 anneaux, soit 64 mètres par semaine. Le tunnel d'une longueur de 2 200 mètres a été réalisé au tunnelier à pression de boue d'un diamètre de foration de 14,2 mètres, soit le plus grand tunnelier du monde en site urbain. Les travaux débutés en novembre 2001 s'achèveront en septembre 2003.



[Roumanie]
Tour place de la Victoire.
 La réception de l'immeuble a eu lieu le 3 février, 23 mois après le début des travaux. Le projet portait sur la conception et la construction d'un immeuble de bureaux de près de 35 000 m² comprenant 3 sous-sols, 1 rez-de-chaussée, 18 étages et des locaux techniques.

engagés et le rameau du puits de la place Berthet est en voie d'achèvement. Le creusement du puits de l'unité de ventilation du Butard se poursuit. Le dernier niveau de terrassement des unités de ventilation de l'échangeur avec l'A13 est en cours, avec pose des butons. Le coulage du radier suit, avec un avancement de 50 %. Enfin, à Pont-Colbert, les terrassements et tirants d'ancrage de l'unité de ventilation se terminent.

[Roumanie]
Centre commercial Orhideea. La structure béton de la zone Hypermarché est achevée, la charpente est en cours de montage, ainsi que les éléments de façade et les réseaux extérieurs, et ce malgré des conditions climatiques difficiles durant l'hiver. La structure béton de la partie nord du bâtiment (galerie) est en cours de finition.

[Grèce]
Pont de Rion-Antirion – Viaducs d'accès. Côté Antirion, la semelle de l'appui a été coulée en janvier, le bétonnage de la dalle du tablier se poursuit. Côté Rion, les travaux de construction



des fondations et des appuis se poursuivent linéairement et les terrassements ont débuté à l'emplacement de la culée. La structure spécifique de l'appui situé en mer entre le pont principal et le viaduc d'approche est en cours de préfabrication à terre.



[Grèce]
Pont de Rion-Antirion – Plate-forme de péage.
 Parallèlement aux travaux de terrassement, la construction du bâtiment de contrôle a débuté avec le coulage du radier et le ferrailage des structures béton du niveau inférieur.

[Pays-Bas]
Tunnel de Pannerdensch Kanaal. Après la pose du dernier anneau dans le tube nord le 18 décembre, le tunnelier a pu être démonté et évacué par Herrenknecht le 18 février. Les travaux de génie civil se poursuivent. Sur les accès est et ouest, les bétons de structures sont avancés respectivement à 64 % et 83 % et les 4 portes étanches ont été posées. La première interconnexion entre les tunnels et le leakwater-shaft (puits d'évacuation) a été congelée à l'azote



liquide à - 20 ° C le 17 février et les travaux d'excavation sont en cours. La deuxième interconnexion a atteint sa température de congélation et les sciages ont débuté.

[Irlande]
Station d'épuration de Cork Carrigenan.
 Alors que les bassins et les chambres sont pratiquement terminés, les équipes E&M ont démarré l'installation de leurs équipements. Les 4 grues à tour ont été démontées et la démobilitation des équipes gros œuvre se poursuit. Les lots électriques ont démarré sur les bâtiments, bientôt suivis par les équipes finitions. La pose des réseaux extérieurs est achevée à plus de 50 %, permettant la mise en place des câblages définitifs.



NOUVEAU CONTRAT

[Grèce] Métro d'Athènes : extensions à l'étude

» Dans le cadre des quatre extensions du métro d'Athènes en cours et forte de l'expérience technique acquise sur les lignes 1 et 2, VINCI Hellas (filiale de VINCI Construction Grands Projets) vient d'obtenir un contrat gré à gré pour la coordination des études des extensions, d'une valeur de 2 millions d'euros pour la phase A (novembre 2002 à mai 2003) et 3,7 millions d'euros pour la phase B (juin 2003 à décembre 2004). Le marché porte sur l'analyse et la vérification de la fonctionnalité des différents systèmes et sur la coordination des différents corps d'états du projet. L'équipe déjà mobilisée comporte six ingénieurs expatriés et sept ingénieurs grecs.



Systeme de management

Une démarche de progrès pour toute l'entreprise



INITIÉE DÉBUT 2001, LA DÉMARCHÉ ÉTAIT AU CENTRE DES TRAVAUX DU PREMIER FORUM DES DIRECTEURS DE PROJETS ORGANISÉ EN AVRIL 2002 EN GRÈCE. LA VOICI AUJOURD'HUI « SUR LES RAILS », POUR COORDONNER ET OPTIMISER LE JEU COLLECTIF DE TOUS LES ACTEURS DE VINCI CONSTRUCTION GRANDS PROJETS. ALAIN GAUMY, DIRECTEUR QUALITÉ ENVIRONNEMENT SÉCURITÉ, NOUS PRÉSENTE LE SYSTÈME DE MANAGEMENT, SON CONTENU, SES PRINCIPES D'UTILISATION ET LES RAISONS POUR LESQUELLES IL EST AUJOURD'HUI DEvenu INDISPENSABLE AU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE.

Pourquoi un système de management

Chez VINCI Construction Grands Projets, comme dans toute entreprise, les règles qui régissent les relations entre les hommes ou les différentes entités doivent être définies. Le système de management regroupe l'ensemble des règles de ce jeu collectif. Il devient alors un vecteur de communication pour que chacun connaisse ces règles et puisse les appliquer. Cette démarche vivante prend en compte les spécificités de nos métiers, optimise le retour d'expérience et place le projet au cœur de l'entreprise. Elle permet également de fédérer des pratiques et des cultures issues d'histoires séparées et de favoriser le développement de la fierté d'appartenir à une même grande entreprise.

Un système global

Le système de management regroupe les règles définissant l'ensemble du fonctionnement de VINCI Construction Grands Projets : celui de la direction générale, de toutes ses directions opérationnelles et fonctionnelles et du pôle Ingénierie, au cours des différentes phases d'obtention des affaires, de leur réalisation ou d'après-vente. Ce système est donc global et se compose du système de management de la qualité, du système de management de l'environnement, du système de management de la sécurité et de

l'ensemble des règles de gestion administrative. C'est le système de management de la qualité qui assure le lien et également les passerelles entre les différents éléments de ce système global, assurant ainsi sa cohérence. Il lui apporte les outils, la rigueur et la méthode.

De l'assurance qualité au management de la qualité

L'assurance qualité a accompagné l'exécution des projets pendant les dix dernières années... du siècle passé. La norme ISO 9001 version 1994 définissait des exigences pour maîtriser l'organisation de ces projets afin d'obtenir la conformité des ouvrages : « J'écris ce que je fais ; je fais ce que j'ai écrit ; je prouve à tout moment que j'ai fait ce que j'avais écrit. » Elle véhiculait une image procédurière et paperassière et bien souvent, elle était subie plutôt que réellement utilisée comme un outil. L'année 2000 a vu la mutation de cette norme, notamment dans son esprit et sa finalité. Certes, l'obtention de la conformité est toujours visée, mais au-delà, la satisfaction du client prime. Ce qui est recherché, surtout, c'est l'amélioration continue de l'organisation, dans une logique PDCA*, c'est son efficacité, mais aussi son efficience, donc l'optimisation de sa performance et de sa compétitivité : c'est un outil d'aide à la décision et de progrès. Ainsi, la ...



ALAIN GAUMY

Directeur Qualité
Environnement Sécurité

Autres membres
de l'équipe :
Jean-Claude Adam
Danièle Auzou
Geneviève Feidt
Jean Malbec

Henri Stouff : « L'art du jeu collectif »



PERSONNELLEMENT IMPLIQUÉ DANS LE PROJET – IL A LUI-MÊME DONNÉ L'IMPULSION INITIALE –, HENRI STOUFF EXPLIQUE EN QUOI LE SYSTÈME DE MANAGEMENT PERMET À CHAQUE COLLABORATEUR DE L'ENTREPRISE DE S'APPROPRIER DES PRATIQUES COMMUNES DANS UNE LOGIQUE DE PROGRÈS PERMANENT.

Grands Projets : Il existait déjà des procédures dans les différentes entités réunies dans VINCI Construction Grands Projets. Le système de management constitue-t-il une rupture par rapport à ce passé ?

Henri Stouff : La démarche formalisée sous le nom de système de management n'est pas en rupture, mais elle est plus élaborée. Elle ne fait que traduire de manière cohérente une philosophie de la prise d'affaires et de leur réalisation ainsi que des pratiques assez voisines à l'époque chez Dumez-GTM comme chez Campenon Bernard. Nous ne faisons donc pas table rase du passé, mais nous sommes maintenant une même entreprise.

La démarche est incontournable dans le domaine des grands projets. Nos ambitions en termes de résultats et de pérennité de l'entreprise – donc de maîtrise des risques – ne peuvent être atteintes que par « l'art du jeu collectif ». Le système de management permet à chacun de s'approprier des pratiques communes sans casser ce qui existe déjà. Il permet surtout à l'équipe d'être plus réactive, et de s'améliorer dans une logique de progrès permanent.

Quelle part faites-vous à l'autonomie des responsables ?

La nomination d'un responsable de projet est l'acte de management

le plus important. On place la confiance dans un homme qui saura conduire ce projet et qui aura de grandes responsabilités. Mais en même temps, on lui apporte tous les supports nécessaires. Aujourd'hui, on ne peut plus travailler seul. La question est de trouver le juste point d'équilibre entre responsabilité humaine et jeu collectif, dans une transparence de chaque instant.

La transparence ?

Je considère l'opacité comme un péché mortel ! L'orgueil conduit aux catastrophes. Un homme seul peut, avec son talent, son expérience et de la chance, réussir deux, trois projets, mais il peut connaître un jour un échec important et cet échec-là peut mettre en péril l'entreprise. Le système de management ne vise pas à imposer un contrôle au responsable, mais à ne pas le laisser tout seul, à créer le jeu d'équipe entre les fonctionnels et les opérationnels. Au cours des Comités et autres réunions prévus par les procédures tout au long du déroulement des affaires, la notion de hiérarchie s'estompe. Ce sont des points de rencontre. On est là pour parler, pour exposer sans complexe les difficultés éventuelles, pour faire le point sur un projet en présence de tous ceux qui peuvent contribuer à trouver les meilleures solutions.

Grâce à cette transparence organisée, le système permet aux directions fonctionnelles de jouer leur double rôle de fournisseur de service et de conseil : elles sont garantes de la politique de chaque projet dans leurs domaines de compétence respectifs. La continuité de la vision de l'entreprise est assurée tout au long du projet.

Autre aspect important du système, il permet de rendre le projet vivant aux yeux de ceux qui n'y sont pas impliqués en permanence. Il contribue à une meilleure compréhension entre le siège et le terrain. Ce qui est vrai au niveau le plus élevé de l'entreprise l'est aussi lorsqu'on va au cœur du projet. Celui-ci doit se doter de son propre système de management dans le respect des règles édictées. Les processus de production fondamentaux doivent être analysés et animés ; des points d'arrêt prévus, ainsi que l'articulation avec tous les supports nécessaires.

Vous évoquez aussi la notion de « mémoire collective »...

Bien sûr ! L'objectif du système n'est pas seulement de fournir au projet des recettes ou des outils tout prêts, mais de valoriser la mémoire collective de l'entreprise. Les centaines de projets auxquels les uns et les autres ont participé dans le passé, partout

dans le monde, représentent une expérience considérable qui, aujourd'hui, est insuffisamment exploitée. Nous disposons souvent de peu d'éléments objectifs pour étayer une décision – celle par exemple d'accepter ou non une affaire. Il faut alors prendre en considération le pays, le client, les partenaires, le financement... Dans ce cas, nos multiples expériences sont nos meilleurs atouts, à condition de se rencontrer et de se parler : ce qui est justement l'un des buts des réunions formalisées par le système de management.

L'audace est-elle compatible avec le système de management ?

Oui. Le système permet de rester audacieux, en accompagnant l'audace par de l'attention et de la rigueur. Cela peut paraître contradictoire, mais c'est l'unique façon de survivre durablement dans notre métier. Je souhaite que les collaborateurs de VINCI Construction Grands Projets comprennent que l'objectif fondamental du système de management est de parvenir à un travail d'équipe dans la transparence. Nous serons meilleurs parce que le responsable du projet ou de l'une de ses composantes bénéficiera de toutes les attentions de l'entreprise, de toutes ses compétences et de toute son expérience accumulée.

LES PROCESSUS D'UN PROJET EN EXÉCUTION

Pour chaque projet en exécution, il est indispensable d'engager au plus tôt la démarche processus, de manière à clarifier les interactions entre les différents intervenants du projet. Cette démarche est conduite selon les mêmes principes que celle menée pour VINCI Construction Grands Projets. Cette fois, les travaux – le processus de réalisation – sont au cœur du projet et toutes les ressources – les processus support – doivent être mobilisées pour sa réussite. La direction de projet au travers de ses **processus de management**, oriente, organise, anime et encourage l'amélioration. Les processus supports sont alors apportés par les services fonctionnels du projet ou les directions fonctionnelles du siège, ou encore peuvent être externalisés (sous-traitance). Chacun définit ce qu'il attend des autres et ce qu'il doit leur apporter. Cette démarche sera d'autant plus nécessaire lorsque VINCI Construction Grands Projets fera partie d'un groupement qui implique des entreprises aux modes de fonctionnement différents. Il lui appartiendra de promouvoir cette démarche pour optimiser les relations entre les partenaires en définissant les règles du jeu collectif. L'idéal serait que le client impose et participe à cette démarche dans un principe de partenariat, et que VINCI Construction Grands Projets s'y intègre à la plus grande satisfaction du client.

nouvelle norme ISO 9001 version 2000 est-elle devenue un référentiel de management de la qualité.

Un outil méthodologique pour optimiser nos fonctionnements

Il ne s'agit plus de bâtir une organisation pour satisfaire aux exigences d'une norme, mais bien de décrire l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise et de montrer comment elle identifie les risques, les maîtrise et recherche ainsi à s'améliorer. En l'occurrence, la finalité de notre entreprise est de concevoir et de réaliser des grands projets d'infrastructures et d'équipements clés en main. Son fonctionnement peut être décomposé en un enchaînement d'activités – les processus – réalisées par des entités différentes qui ont de multiples points de rencontre – les interactions. Pour améliorer l'organisation de l'entreprise, il faut rechercher l'efficacité de ces processus et maîtriser leurs interactions. Tout cela relève du bon sens, dira-t-on. Bien heureusement, les entreprises n'ont pas attendu le troisième millénaire pour se préoccuper de cette amélioration. La nouvelle norme apporte simplement une méthodologie pour la favoriser.

L'environnement et la sécurité, parties intégrantes du management

Les préoccupations environnementales sont devenues des nécessités entrepreneuriales. Il n'est par exemple plus envisageable qu'un projet obtienne un prêt d'un grand bailleur de fonds international sans que toute l'attention ait été portée au respect de l'environnement. Ces préoccupations sont inscrites dans les obligations contractuelles et la législation.

Quant à l'aspect sécurité, l'effort que nous avons à fournir est d'autant plus indispensable que nous employons sur

nos chantiers des personnes de cultures variées, porteuses de valeurs elles aussi hétérogènes et parlant différentes langues, ce qui ne facilite pas la communication ni la compréhension des consignes.

Le système de management permet la maîtrise des contraintes environnementales et de l'organisation des postes de travail dans le souci de préserver les hommes.

Comment notre système de management a-t-il été élaboré ?

Voici les principes d'organisation de VINCI Construction Grands Projets ; ils ont été définis par la direction générale qui, au travers de ses **processus de management**, oriente, organise, anime et encourage l'amélioration (voir schéma 1) :

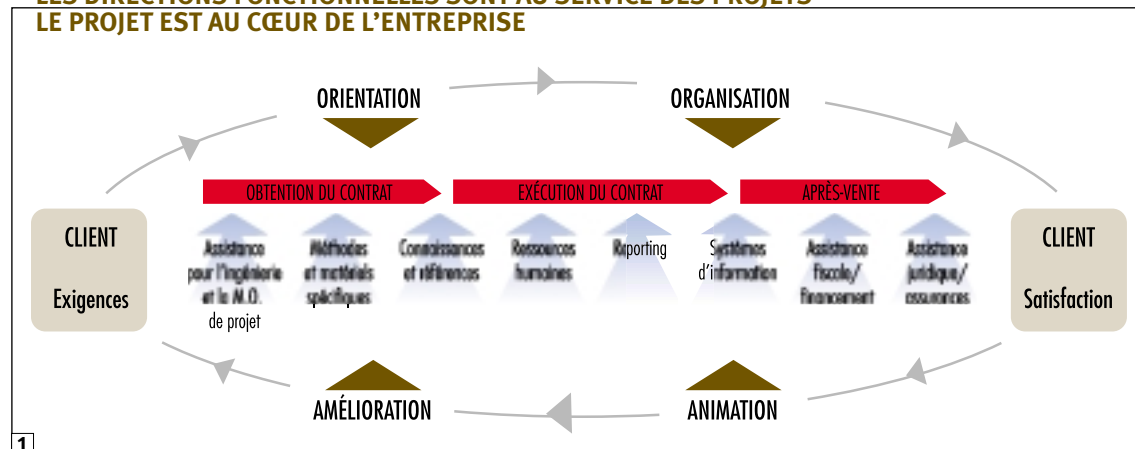
- le directeur opérationnel est responsable de toute la chaîne obtention, réalisation et après-vente – ce sont les **processus de réalisation** ;
- les directions fonctionnelles sont au service des projets – au travers des **processus support** – et sont les garantes de l'application de la politique dans leur domaine de compétence ;
- le projet est au cœur de l'entreprise et toutes ses ressources doivent être mobilisées pour sa réussite.

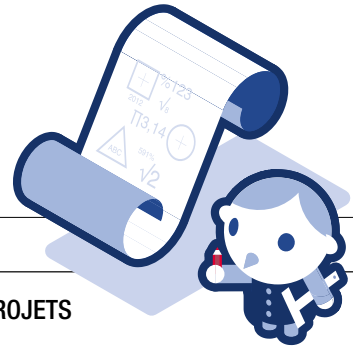
La première étape a consisté, pour toutes les directions, à redéfinir et préciser leurs activités et leur enchaînement – leurs processus –, les éléments dont elles avaient besoin pour les réaliser et leurs résultats, ainsi que les interactions avec les autres directions. Cette approche a permis une remise à plat du fonctionnement de l'entreprise et un découplage entre les fonctions.

Des réunions de concertation entre les directions opérationnelles et les directions fonctionnelles ont permis, lors de la deuxième étape, de s'assurer qu'il



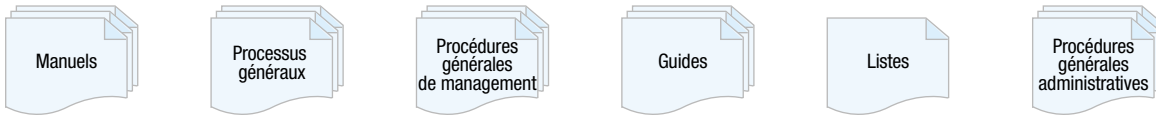
LES DIRECTIONS FONCTIONNELLES SONT AU SERVICE DES PROJETS LE PROJET EST AU CŒUR DE L'ENTREPRISE





LE SYSTÈME DE MANAGEMENT

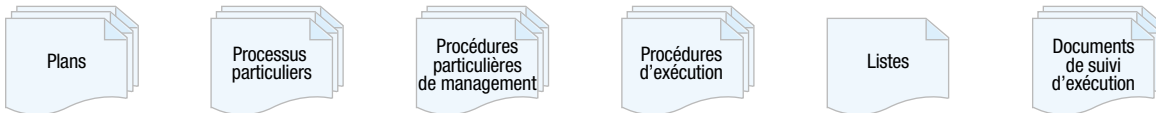
DOCUMENTS GÉNÉRAUX S'APPLIQUANT À L'ENSEMBLE DE VINCI CONSTRUCTION GRANDS PROJETS



DOCUMENTS SPÉCIFIQUES NE S'APPLIQUANT QU'À UNE DIRECTION OU UN DÉPARTEMENT



DOCUMENTS PARTICULIERS À UN PROJET



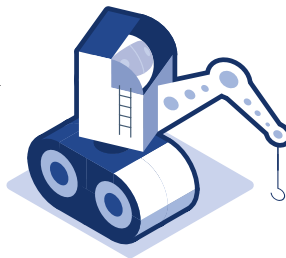
2

n'y avait pas de manque, de doublon ou d'incompréhension dans les attentes d'une direction envers une autre ou dans leurs interactions. Ce fut donc un travail collégial, animé par la direction Qualité Environnement Sécurité. La troisième étape, en cours, a vu la définition de critères – les indicateurs – permettant de juger de l'efficacité des processus et de leurs interactions. L'analyse régulière de ces indicateurs va conduire, si nécessaire, à engager des actions d'amélioration.

Le Manuel d'entreprise, bible du système de management

Le système de management de VINCI Construction Grands Projets est regroupé dans le Manuel d'entreprise (voir schéma 2). Celui-ci se décline en trois niveaux :

- **Le niveau général** concerne tous les documents applicables à l'ensemble de VINCI Construction Grands Projets : les manuels (qualité, environnement, sécurité), les processus généraux, les procédures générales de management, les guides généraux, les procédures générales administratives ;
- **Le niveau spécifique** concerne l'ensemble des documents qui ne sont applicables qu'au niveau d'une direction opérationnelle, d'une direction fonctionnelle ou d'une direction du pôle Ingénierie : la directive d'application du manuel, les processus spécifiques, les procédures spécifiques de management, les guides spécifiques ;
- **Le niveau particulier** concerne l'ensemble des documents établis pour la réalisation d'un projet : les plans



qualité, environnement, hygiène et sécurité, les processus du projet, les procédures de management du projet, les procédures d'exécution.

Le niveau général constitue le corps du Manuel d'entreprise. Au niveau spécifique, ne sont établis que les documents décrivant des pratiques spécifiques à chaque direction du fait de son organisation ou de ses activités propres. Ces documents doivent s'inscrire dans les règles définies dans les documents correspondants du niveau général. Enfin, sur chaque projet, il doit être établi un système de management particulier qui respecte les règles définies dans les documents correspondants du niveau général, et réponde aux exigences du client.

Les manuels décrivent l'organisation et le fonctionnement de VINCI Construction Grands Projets, en

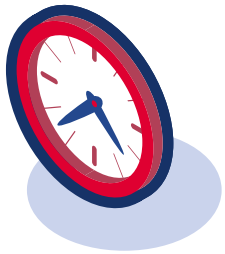
LA BASE « MANUEL D'ENTREPRISE » SUR LOTUS NOTES

La base Manuel d'entreprise est aujourd'hui accessible via l'Intranet Lotus Notes. Au cours du second semestre 2003, elle sera en page HTML par navigateur Internet, comme toutes les autres bases Lotus Notes. Pour les collaborateurs éloignés du siège, il est possible de répliquer cette base sur leur PC, de manière à raccourcir les temps de chargement des fichiers. Le portail permet de choisir la langue du Manuel d'entreprise (français et anglais pour la plupart des documents, espagnol pour les manuels et les procédures générales de management). Après avoir défini la langue, un second portail permet de sélectionner les documents du niveau général ou ceux du niveau spécifique après avoir choisi la direction concernée (voir schéma 3). Il est également possible de choisir directement les documents à partir des listes de ces deux niveaux ou en utilisant la fonction « recherche » à partir d'un mot clé contenu dans le titre du document. Les documents sont alors accessibles sous fichier « Acrobat » et les éventuelles annexes disponibles sous fichier « Word ». Une fonction permet à chacun de proposer des modifications afin d'améliorer le système.

UN SYSTÈME QUI FÈDÈRE LES NORMES EN VIGUEUR

Le système de management fédère les logiques des différentes normes en vigueur pour chacun de ses champs :

- ISO 9001 : 2000 : systèmes de management de la qualité – exigences ;
- VCA/LSC 2000 : liste de contrôle Santé Sécurité Environnement entreprises contractantes ;
- ISO 14001 : 1996 : systèmes de management environnemental – spécifications et lignes directrices pour son utilisation.



particulier les dispositions prises pour répondre aux exigences des référentiels qualité, environnement et sécurité. Lorsque ces dispositions nécessitent un développement, les manuels renvoient à des processus généraux, des procédures générales de management, ou des procédures générales administratives.

Les guides généraux auxquels les manuels font référence constituent une boîte à outils, facilitant l'établissement des documents du système de management d'un projet.

Les documents qui constituent le niveau général ont fait l'objet d'une revue par les diverses directions et tiennent compte aujourd'hui des adaptations demandées à cette occasion.

La directive d'application du manuel constitue l'adhésion du directeur de la direction opérationnelle concernée aux dispositions des documents du niveau général. Elle introduit ses caractéristiques d'organisation et ses activités propres ainsi que les documents spécifiques à cette direction. Parmi ceux-ci, on retrouve les processus de management du directeur de la direction opérationnelle (orientation, organisation, animation et amélioration) s'appropriant la politique et les objectifs définis par la direction générale et les déclinant pour ses activités.

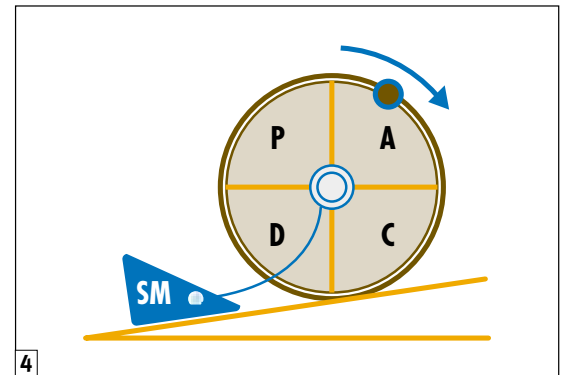
Les plans qualité, environnement, sécurité constituent l'adhésion du directeur de projet pour l'exécution aux dispositions des documents du niveau général et de ceux de la direction opérationnelle dont il dépend. Ils introduisent ses caractéristiques d'organisation en fonction du projet à réaliser ainsi que les documents de management particuliers qui sont établis pour maîtriser le projet. Parmi ceux-ci, on retrouve les processus de management du directeur de projet pour

l'exécution (orientation, organisation, animation et amélioration) s'appropriant la politique et les objectifs définis par la direction générale ainsi que ceux de la direction opérationnelle dont il dépend et les déclinant pour le projet.

Chaque niveau de décision a ainsi son système propre qui s'inscrit dans le Manuel d'entreprise.

S'approprier le Manuel d'entreprise

Le Manuel d'entreprise est le résultat d'un travail collégial dont la direction Qualité Environnement Sécurité a été le maître d'œuvre. Aujourd'hui, il s'impose à tous, chacun doit l'appliquer et se l'approprier. Mais ce n'est surtout pas un système figé, et il convient de le faire vivre. Il évoluera à l'usage, en fonction des remarques des uns et des autres, afin de traduire le fonctionnement réel de l'entreprise, dans un souci d'amélioration continue. Tous les collaborateurs de VINCI Construction Grands Projets, au siège comme sur les chantiers, bénéficieront, d'ici fin 2004, de séances d'information sur la philosophie, le contenu et l'utilisation de ce Manuel. ■



* Cycle PDCA pour Plan, Do, Check, Act (Préparer, Faire, Vérifier, s'Améliorer) plus connu sous le nom de « roue de Deming ». Le PDCA décrit l'enchaînement logique permettant l'amélioration continue (voir schéma 4).

LA BASE MANUEL D'ENTREPRISE

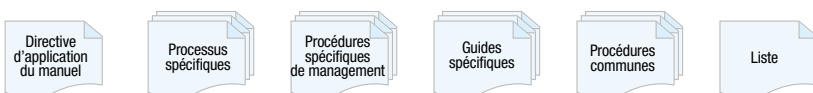
MANUEL D'ENTREPRISE

Rechercher
Quitter

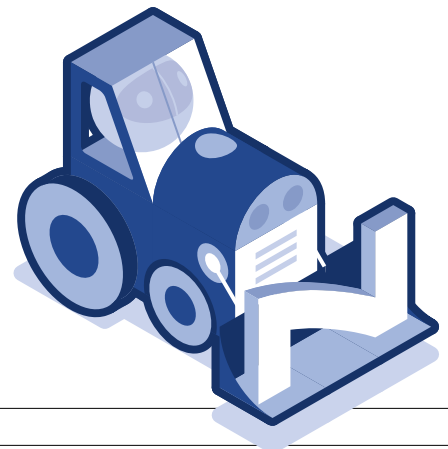
DOCUMENTS GÉNÉRAUX APPLICABLES À TOUT VINCI CONSTRUCTION GRANDS PROJETS



DOCUMENTS SPÉCIFIQUES APPLICABLES SEULEMENT DANS UN PÉRIMÈTRE



3



« LA SÉCURITÉ D'ABORD ! » : LA CAMPAGNE EST LANCÉE

« Nos chantiers doivent être pour chacun d'entre nous et aux yeux de tous des espaces de sécurité. » Cette priorité exprimée par Henri Stouff dans son message de fin d'année trouve sa traduction concrète dans le lancement de « La Sécurité d'abord ! ». Une démarche d'autant plus nécessaire que 80 % des accidents sur les chantiers sont liés aux comportements humains. Malgré une amélioration au cours de ces dernières années, VINCI Construction Grands Projets ne peut se satisfaire des taux de fréquence d'accidents relevés sur ses chantiers.

Qu'il soit leader d'un groupement ou simple partenaire, VINCI Construction Grands Projets doit promouvoir une démarche de prévention active, pour faire de ses chantiers des espaces de sécurité. Cette démarche – « La Sécurité d'abord ! » – doit être étendue à tous les sous-traitants, pour que la sécurité soit l'affaire de chacun. C'est le rôle de l'entreprise dans le management des projets, c'est sa responsabilité. Il convient également de souligner qu'un haut niveau de sécurité sur les chantiers est synonyme de qualité et de satisfaction des clients.

« Nos chantiers sont exécutés dans des environnements culturels et sociaux hétérogènes », souligne Alain Gaumy. « La réflexion qui a conduit à la mise au point de la démarche a pris en compte ces différences. L'objectif est de faire adopter les précautions qui nous paraissent élémentaires face aux risques, de faire évoluer les comportements en permettant aux personnels de s'approprier ces changements culturels en dépit de législations locales parfois peu motivantes, sans parler des barrières linguistiques. »

Une démarche de progrès permanent

« La Sécurité d'abord ! » vise la mise en place d'une démarche de progrès permanent, respectant les cinq étapes d'une boucle d'amélioration :

- **Préparer**, pour prendre en compte tous les aspects sécurité dès la conception d'une tâche ;
- **Expliquer**, pour définir le rôle de chacun, faire comprendre les risques et les moyens de les limiter (étape d'autant plus importante qu'il s'agit de chantiers largement sous-traités) ;
- **Respecter**, pour que les mesures décidées soient effectivement appliquées, en particulier l'usage des équipements individuels et collectifs ;
- **Analyser**, pour mesurer les résultats, écouter, entretenir un « esprit sécurité », signaler toute situation à risque ;
- **Améliorer**, pour progresser encore à partir des résultats déjà obtenus.

Une organisation et des outils adaptés

Animée par la direction Qualité Environnement Sécurité, « La Sécurité d'abord ! » est relayée par les directeurs opérationnels, par les directeurs de projets pour l'exécution et par les chargés de sécurité nommés au niveau de chaque chantier, dont la mission est d'animer la politique sécurité, coordonner l'ensemble des actions de prévention et faire remonter les informations.

Plusieurs outils sont disponibles :

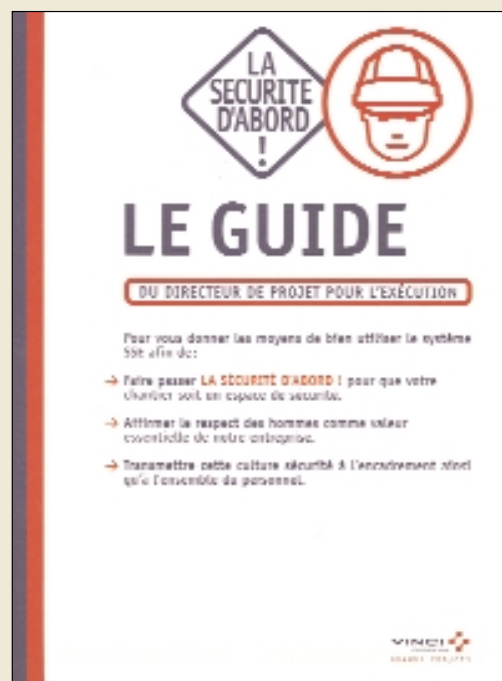
- **La politique sécurité**. C'est la « bible » : ce document présente à l'ensemble des collaborateurs de VINCI Construction Grands Projets, à ses partenaires mais également à ses clients les grands principes et l'organisation générale de « La Sécurité d'abord ! ».
- **Le Guide du directeur de projet pour l'exécution**. Il contient douze fiches qui sont autant de rappels précis et concrets des points essentiels du Manuel Santé Sécurité Environnement de l'entreprise. Outre des informations pratiques sur les procédures à suivre, chaque fiche indique notamment les outils offerts par le système de management (fourni via un CD-Rom inséré dans le guide). Ce document est destiné aux directeurs de projets pour l'exécution, et à l'encadrement de projet.
- **La signalétique de chantier**. Mise au point pour être comprise par tous, quelles que soient sa culture et sa langue, la signalétique de chantier « La sécurité d'abord ! » rappelle de manière imagée les équipements de sécurité individuels à porter : casque, gants et chaussures

de sécurité, harnais... Elle est complétée par un panneau « Objectif zéro accident » destiné à favoriser l'esprit de sécurité collective.

- Un « **passport** » à l'intention du personnel ouvrier viendra compléter ces outils de communication.

Commencer par des chantiers pilotes

« Bleue et rouge, toute la campagne « La Sécurité d'abord ! » est à nos couleurs », explique Jean-Claude Adam, Chargé de la sécurité à la Direction Qualité Environnement Sécurité. « Son déploiement s'impose à tous, mais sans heurter les sensibilités de nos partenaires. Il faut pour cela expliquer, convaincre, en commençant par des chantiers exemplaires pour lesquels VINCI Construction Grands Projets est mandataire ou dispose de la maîtrise suffisante du projet. Nous irons sur chaque chantier pour accompagner la mise en place de la démarche. »



VU DANS LA PRESSE

Levage de haute volée à Rion-Antirion

» Le 29 janvier, la barge « Tacklift 7 » est entrée en scène sur le chantier du pont qui reliera la ville de Rion à celle d'Antirion en franchissant le détroit de Corinthe, en Grèce. À 130 mètres au-dessus du niveau de la mer, elle a mis en place une prédalle de 175 tonnes, fortement ferrillée, destinée à l'encastrement des quatre jambes du pylône M3. Au programme des semaines à venir : la mise en place du premier caisson métallique d'ancrage des haubans (200 tonnes à 146 mètres de hauteur) puis de trois voussoirs de 400 tonnes entre les jambes du pylône qui formeront l'amorce du tablier. Des opérations qui seront ensuite répétées sur les trois autres piles du pont.

Le Moniteur - 28 février 2003

VINCI

» Partenaire de l'entreprise russe Transstroy, le groupe français a achevé le percement du tunnel routier de Lefortovo, situé sur le parcours du troisième périphérique circulaire urbain de Moscou.

La Tribune - 21 février 2003

Un tunnelier allemand pour creuser en Russie

» Le groupe VINCI, basé à Paris, a modifié la conception du tunnelier dans le cadre d'un contrat d'assistance technique, indique Jean-Louis Valette, responsable du projet. Désormais, le tunnelier atteint 165 mètres par mois en moyenne, avec des pointes à 200 mètres. Le tunnel de Lefortovo, d'un diamètre de 12,3 mètres et qui comptera trois voies de circulation, constitue l'un des derniers tronçons du troisième périphérique circulaire de Moscou.

ENR (Engineering News Record) - 13 janvier 2003

Castor

Attention plus qu'un mois pour souscrire à 45,95 euros.

Jusqu'au 30 avril 2003, l'action VINCI est proposée aux salariés de droit français au prix de 45,95 euros.

Pour toute information complémentaire : www.vinci.net



Rédacteur en chef : Sophie Mairé
E-mail : smairé@vinci-construction.com
Ont participé à la rédaction : Bruno Schwab
Photos : photothèques du groupe VINCI
Illustrations : Tino
Conception et réalisation : Idé

Vinci Construction Grands Projets
5, cours Ferdinand-de-Lesseps
92851 Rueil-Malmaison Cedex - France
Intranet : www.vinci.net
Internet : www.vinci-construction.com/projets

[Mouvements]

	Nouvelle affectation	Ancienne affectation
Alain André	Tunnel de Soumagne - Belgique	Tunnel de Pannerdensch Kanaal - Pays-Bas
Madani Benabila	Métro du Caire 2C - Égypte	Barrage de Naga Hammadi - Égypte
Dominique Caillet	Direction France-Europe-Amériques	Socatop Chantier
Frédéric Coulombel	Pont d'Aquitaine	Autoroute Chillan-Collipulli - Chili
Jean-Michel Croste	Métro de Saint-Petersbourg - Russie	Tunnel de Pan. Kanaal - Pays-Bas
Jean-Marie Deboudt	Al Gardabiya-Assdada - Libye	Mutation Sogea-Satom Cameroun
Alexis Deshoulières	Centre commercial Orhideea - Roumanie	Nouvel embauché
Guillaume Deteix	Hôtel Four Seasons Prague - Rép. tchèque	Tour place de la Victoire - Roumanie
François Dudouit	Tunnel d'Hallandsas - Suède	Tunnel de Pan. Kanaal - Pays-Bas
David Durlent	Métro de Saint-Petersbourg - Russie	Tunnel de Pan. Kanaal - Pays-Bas
Dominique Ferreira	Métro de Saint-Petersbourg - Russie	Tunnel de Pan. Kanaal - Pays-Bas
Alain Fischer	Métro de Saint-Petersbourg - Russie	Tunnel de Pan. Kanaal - Pays-Bas
Manuel Gaillard	Hôtel Four Seasons Prague - Rép. tchèque	Mutation Mesnard Soltraitement
Marc Garnier	Al Gardabiya-Assdada - Libye	Nouvel embauché
Joaquim Godde	Métro du Caire 2C - Égypte	Nouvel embauché
Dominique Goumard	Andra	Prony - Nouvelle-Calédonie
Marc Huysman	Direction France-Europe-Amériques	Tunnel de Mitholz - Suisse
Yves Iori	Métro de Saint-Petersbourg - Russie	Tunnel de Pan. Kanaal - Pays-Bas
Stephan Keryuel	Socatop Chantier	Prony - Nouvelle-Calédonie
Michel Kevorkian	LNG Idku - Égypte	Unité de stockage de Tchernobyl - Ukraine
Jean-Philippe Lemoine	Hôtel Four Seasons Prague - Rép. tchèque	Nouvel embauché
Dudan	Hôtel Four Seasons Prague - Rép. tchèque	Tour place de la Victoire - Roumanie
Antoine Merzeaud	Hôtel Four Seasons Prague - Rép. tchèque	Tour place de la Victoire - Roumanie
Jacques Minne	Unité de stockage de Tchernobyl - Ukraine	MTRC 603 - Hong-Kong
Paul Montana	Tunnel de Soumagne - Belgique	Nouvel embauché
Serge Pelhate	Hôtel Four Seasons Prague - Rép. tchèque	Tour place de la Victoire - Roumanie
Vincent Penot	Pont de Rion-Antirion - Grèce	Direction France-Europe-Amériques
Manuel Pereira	Andra	Autoroute Chillan-Collipulli - Chili
Philippe Petitpas	Heathrow - Royaume-Uni	Direction Orient-Afrique
Aldo Petricca	Métro de Saint-Petersbourg - Russie	Tunnel de Pan. Kanaal - Pays-Bas
Michel Pisano	Mission GTM Terrassements	Autoroute Chillan-Collipulli - Chili
Guillaume Plante	Socatop Chantier	Heathrow - Royaume-Uni
Fabrice Poidevin	Tunnel de Soumagne - Belgique	Nouvel embauché
José Rodrigues	Centre commercial Orhideea - Roumanie	Tour place de la Victoire - Roumanie
Christian Rossignol	Métro de Saint-Petersbourg - Russie	Tunnel de Pan. Kanaal - Pays-Bas
Régis Rueil	Pont de Rion-Antirion - Grèce	Nouvel embauché
Philippe Schorsch	Métro du Caire 2C - Égypte	Stade d'Istanbul - Turquie
Damien Tamagnan	Pont de Rion-Antirion - Grèce	Nouvel embauché
Jean-Louis Triquet	Andra	Port de La Condamine - Monaco
Patrick Troncy	Al Gardabiya-Assdada - Libye	Direction Orient-Afrique
Philippe Vernay	Tunnel d'Hallandsas - Suède	CTRL 310 - Royaume-Uni
Antoine Vernoux	Heathrow - Royaume-Uni	Métro de Saint-Petersbourg - Russie
Daniel Vieille	Al Gardabiya-Assdada - Libye	Nouvel embauché
Laurent Vincont	Pont de Rion-Antirion - Grèce	Nouvel embauché
Jean-Claude Vivenot	Direction Orient-Afrique	Berjaya Times Square - Malaisie
Francisco Zafra Cabas	LNG Idku - Égypte	Unité de stockage de Tchernobyl - Ukraine
Denys Zuvela	Hôtel Four Seasons Prague - Rép. tchèque	Tour IBC - Rép. tchèque

VINCI
CONSTRUCTION



GRANDS PROJETS