

Alphi : le leadership n'attend pas la taille

par

■ **Alexandre Souvignet** ■

PDG d'Alphi

En bref

Le BTP est un monde très concurrentiel, notamment le marché des équipements de chantier. C'est pourtant sur ce segment dominé par des géants que l'entreprise Alphi, une PME savoyarde, est devenue leader pour la France, en profitant des particularismes des techniques de construction de notre pays, mais également en optant pour une stratégie originale : proposer à ses clients des gains de productivité de 25 à 30 % grâce à l'amélioration de la sécurité des compagnons et à la lutte contre la pénibilité. En effet, quand on travaille en sécurité et de façon confortable, on va beaucoup plus vite ! Le chiffre d'affaires d'Alphi est passé de 1,5 million d'euros en 2005 à 15 millions en 2017, et elle vise 20 millions d'euros en 2018. Son succès repose sur des innovations qui ont été à plusieurs reprises primées par la profession, mais aussi sur l'affirmation de valeurs qui l'ont conduite, entre autres, à ne jamais licencier ses salariés, même en période de crise.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de la Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} juillet 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

■ Exposé d'Alexandre Souvignet

Alphi est une entreprise familiale, que mon père, mon frère et moi-même avons cofondée en 1995, dans le garage de mes parents. Le nom Alphi est un cadeau que notre père a voulu faire à ses deux fils : il est composé à partir de la première syllabe de nos deux prénoms, Alexandre et Philippe.

Le métier d'Alphi

Un bâtiment comprend des parties verticales (murs, poteaux...) et des parties horizontales (dalles). Notre métier consiste à prendre la charge des parties horizontales pour la redescendre au sol via des coffrages et des étaielements.

Les gens confondent souvent étaielement et échafaudage. Un échafaudage est destiné à permettre aux compagnons de circuler de haut en bas de l'ouvrage. Si on l'utilisait pour soutenir un coffrage, il s'effondrerait. Un étaielement permet la circulation verticale afin que les ouvriers puissent accéder au coffrage, mais pas leur circulation horizontale.

Nous assurons la conception de nos coffrages et étaielements, leur fabrication (en sous-traitance), leur vente et leur location, avec une prédominance pour la location (60%). Les majors de la construction préfèrent louer les équipements plutôt que les acheter, de façon à s'assurer un service optimal : le matériel est entretenu, contrôlé, livré au bon moment et au bon endroit.

Notre métier est relativement simple, mais il a de l'avenir : compte tenu de la hausse des prix du foncier, les architectes ont tendance à construire de plus en plus en hauteur, ce qui se traduit par la multiplication des dalles.

Un élargissement progressif de la gamme

On distingue trois grands types d'ouvrage : les immeubles de logement, les ouvrages fonctionnels (bureaux, parkings, hôpitaux, cliniques, prisons...) et, enfin, les équipements à mi-chemin entre le bâtiment et le génie civil, comme les stades.

Il existe aussi deux grandes façons de construire en béton : le "coulé en place" et le "préfabriqué". Le premier consiste à couler le béton directement dans le coffrage, le deuxième, à poser et étayer des éléments préfabriqués qui vont eux-mêmes servir de fond de coffrage.

Nous avons progressivement étendu notre gamme aux différents types d'ouvrages et de constructions. Au départ, nous ne faisons que du coffrage destiné au "coulé en place", et uniquement pour les immeubles de logement. Assez vite, nous sommes passés aux outils d'étaielement pour les éléments préfabriqués. Puis nous nous sommes lancés dans l'étaielement du préfabriqué pour les ouvrages fonctionnels. Enfin, nous avons bouclé la boucle en proposant des coffrages destinés au "coulé en place" sur les ouvrages fonctionnels.

Quelques exemples de réalisation

Parmi nos réalisations, on peut citer les coffrages du campus RDI de Michelin à Cebazat (70 000 mètres carrés), du parking de La Cartoucherie à Toulouse (90 000 mètres carrés), du Grand Carré de Jaude, à Clermont-Ferrand (90 000 mètres carrés).

Nous avons aussi participé à des ouvrages d'architecture, comme la salle de spectacle conçue par Rudy Ricciotti à Floirac, près de Bordeaux – un beau bâtiment très rond et doux en béton blanc – ou encore la fondation Luma, une construction très complexe réalisée par Franck Gehry à Arles. C'est une fierté pour nous que de participer à la construction d'œuvres d'art, qui dureront longtemps.

Selon les cas, nous pouvons être amenés à fournir des coffrages pour des dalles classiques à l'intérieur des bâtiments, ou des étalements de très grande hauteur (10, 20, 30 mètres) pour des "casquettes" ou des formes particulières à réaliser en extérieur, ce qui peut se traduire par d'impressionnantes forêts de poteaux métalliques.

Quatre valeurs

Dès l'origine, nous nous sommes donné quatre grandes valeurs : l'innovation, l'excellence opérationnelle, le fait de fabriquer en France, la confiance.

Innovation

Le premier salarié recruté par l'entreprise fut un de mes camarades de classe (nous avons installé son bureau dans notre chambre d'amis) et j'ai été le quatrième salarié. La sixième personne embauchée a été chargée exclusivement de la R&D. Consacrer à la recherche un sixième de la masse salariale, cela prouve que l'innovation est vraiment une valeur forte pour nous.

Aujourd'hui, nous disposons d'un portefeuille d'une vingtaine de brevets et nous en déposons cinq ou six par an.

Excellence opérationnelle

Dans les débuts, mon père s'est donné un objectif d'excellence opérationnelle en ce qui concernait notre expertise. Depuis, j'ai généralisé cette exigence aux services que nous offrons aux clients ou encore à la sous-traitance.

Fabrication française

Toutes nos gammes de coffrage sont labellisées Origine France Garantie. Le fait de ne pas avoir notre propre usine nous donne une grande liberté pour inventer et innover. Contrairement à beaucoup de nos confrères, souvent issus de la serrurerie, nous venons du secteur de la construction : mon père a un CAP de tailleur de pierre et a été chef de chantier puis conducteur de travaux, de même que moi, qui ai un diplôme d'ingénieur du BTP. Quand nous développons de nouveaux produits, nous avons constamment en tête l'usage qui en sera fait par les compagnons sur les chantiers. Si nous étions fabricants, nous risquerions d'être contraints par les outils et robots dont nous disposerions. Comme nous n'avons pas d'usine, nous pouvons laisser libre cours à notre imagination. Une fois la conception du produit achevée, nous cherchons un fabricant français doté des équipements adéquats et compétitif.

Confiance

Notre dernière grande valeur est la confiance, entendue au sens de la confiance que nous accorde le client compte tenu du respect que nous lui portons.

La productivité par la sécurité

J'ai dessiné mon premier coffrage en 1998. En rentrant de l'école d'ingénieurs, le soir, avant de dîner, je m'installais à la planche à dessin. Mon père m'avait demandé d'améliorer l'ergonomie de nos matériels. Ce premier projet était ainsi déjà orienté vers l'utilisateur final.

En 2007, nous avons sorti un produit appelé TopDalle, qui est aujourd'hui leader sur le marché français du logement. J'en ai ébauché le principe en 2005 dans un taxi qui me conduisait au salon Batimat. Ce coffrage a la particularité d'assurer aux compagnons une plus grande sécurité que les systèmes précédents.

L'installation d'un coffrage se fait en deux phases : la première consiste à monter la structure métallique, la deuxième à poser sur cette structure le contreplaqué sur lequel sera coulé le béton. Traditionnellement, cette phase était dangereuse, car la structure métallique présentait des vides de 45 centimètres de large : les matériels

pouvaient se renverser et passer au travers, et le risque de chute pour les compagnons était non négligeable. Notre produit TopDalle réduisait les vides de 45 à 13 centimètres, et cette évolution n'entraînait pas la manipulation d'un nombre de pièces plus important qu'avant.

Au début, c'est la sécurité que nous avons mis en avant auprès de nos clients : « *Avec notre matériel, vous n'avancerez pas plus vite, mais vous avancerez en sécurité.* » Cette présentation était non seulement peu vendeuse, mais surtout inexacte car, en réalité, lorsque les compagnons utilisaient ces nouveaux coffrages, ils avançaient plus vite, tout simplement parce qu'ils étaient en sécurité. Ils n'avaient plus besoin de prendre les précautions qui, auparavant, ralentissaient leur travail.

C'est à partir de cette expérience que nous avons défini notre vision. Celle-ci ne consiste pas à « *fabriquer le coffrage le plus rentable du monde* », mais à « *offrir à nos clients un surcroît de productivité par le biais de la sécurité et de la lutte contre la pénibilité* ».

Une croissance rapide

Notre chiffre d'affaires a connu une période de stabilité à 1,5 million d'euros entre 2003 et 2005. C'est en 2006 que l'entreprise a réellement démarré, avec une croissance rapide qui nous a permis d'atteindre 15 millions d'euros en 2017, et nous mènera à plus de 20 millions d'euros en 2018.

Nous avons connu quelques phases difficiles, notamment lors de la crise de l'été 2008, qui s'est accentuée en 2009. D'une manière assez étonnante, nous avons retrouvé une croissance forte dès 2010.

Notre chiffre d'affaires s'est à nouveau stabilisé autour de 11,5 millions d'euros entre 2012 et 2014, avant de chuter à 10,5 millions d'euros en 2015. Cette année a été marquée par une très forte baisse de la construction de logements : si l'on rapporte le nombre de mètres carrés construits au nombre d'habitants, on a atteint, cette année-là, le niveau le plus bas depuis la deuxième guerre mondiale.

L'effet de ce tassement du chiffre d'affaires a été accentué par le fait que j'ai voulu maintenir nos tarifs, contre l'avis des équipes commerciales. Or, dans une période de contraction du marché, si sur cinq chantiers vous perdez les trois premiers parce que l'un de vos concurrents est très agressif sur les prix, pour les deux derniers, vous vous retrouvez face à des concurrents qui sont tous prêts à casser les prix. On entre ainsi dans une spirale infernale. J'ai mis un peu de temps avant d'en prendre conscience et d'accepter de détruire un peu de valeur afin de ne pas tout perdre.

Aujourd'hui, l'enjeu est de remonter nos tarifs, ce qui devrait être un peu plus facile que par le passé, compte tenu du dynamisme retrouvé de la construction.

Ne jamais licencier, continuer à investir

Que ce soit parce que nous sommes une entreprise familiale ou parce que je suis d'un tempérament optimiste, nous avons fait le choix de ne jamais licencier pendant ces périodes de crise et de toujours continuer à investir, y compris dans la R&D. C'était la seule façon de conserver notre parc de matériel en bon état, de rester les plus performants sur le marché et d'être prêts à redémarrer dès que la reprise viendrait.

Nous employons aujourd'hui une soixantaine de personnes, essentiellement en contrat à durée indéterminée. Compte tenu du caractère partiellement cyclique de notre activité (peu de chantiers démarrent en hiver), nous devons recourir à l'intérim, mais pour une dizaine de personnes seulement.

Des innovations reconnues

Nos innovations nous ont valu de nombreux prix.

TopDalle Eco

En 2015, nous avons reçu la médaille d'argent du salon international Intermat pour notre produit TopDalle Eco, qui s'inscrivait dans la suite logique de TopDalle. Après avoir réduit les vides de la structure de 45 à 13 centimètres de large, nous avons proposé un produit sans aucun vide, et cependant plus léger que les autres. Cette innovation comportait d'autres améliorations : par exemple, à la suite d'une étude d'ergonomie menée auprès des compagnons sur les chantiers, les nouvelles poutrelles ont été dotées d'un code couleur correspondant à leurs différentes longueurs, et appliqué sur l'avant des poutrelles et non sur les côtés, afin de faciliter leur identification lorsqu'elles sont rangées dans un panier. Il ne s'agit là que de petits détails mais, en s'additionnant, ils facilitent beaucoup le travail des compagnons.

AlphiSafe

En 2017, nous avons reçu le prix spécial du jury d'un autre salon international, Batimat, pour un produit qui n'a aucun équivalent sur le marché. Quand vous posez une barrière de sécurité, par définition, vous n'êtes généralement pas en sécurité, puisque vous êtes face au vide. Nous avons imaginé une grille de sécurité, AlphiSafe, qui peut être mise en place par basculement depuis l'étage inférieur, déjà sécurisé, avec verrouillage automatique.

Le Monte-Tour

En 2017 également, nous avons reçu le Mat d'Or, prix de l'entreprise Sageret, pour un produit qui était déjà arrivé en finale au salon Batimat de 2015, et dont j'aime beaucoup raconter l'histoire.

Jusqu'à récemment, chaque fois que nous prenions un stand sur un salon, je participais au montage. Le technicien avec qui je construisais la tour d'étalement de 5 mètres de haut avait le vertige, et moi aussi : drôle d'idée, quand on fait notre métier... Comme le stand était monté sur un plancher de bois, la structure bougeait un peu, ce qui aggravait notre malaise.

Un jour, juste après le montage de cette fameuse tour, ce technicien m'annonce qu'il a eu une idée et qu'il aurait besoin de deux mille euros pour la tester. Je lui ai donné mon accord et il a inventé un système de montage à l'envers : on commence par le haut de la tour et on le fait monter petit à petit, tout en restant au sol. La tour peut atteindre 7 mètres de haut et, à l'aide d'une grue, on peut en empiler deux l'une sur l'autre.

Non seulement le problème de vertige est résolu, mais le produit a été conçu de telle façon que le compagnon n'a jamais besoin de lever les bras plus haut que le cœur, ce qui permet de limiter les troubles musculo-squelettiques. De plus, nous avons équipé ce Monte-Tour d'un accessoire qui permet de faire rouler la tour sans efforts une fois montée. Non seulement cette tour se monte deux fois plus vite qu'une tour traditionnelle, mais on peut la déplacer au lieu de devoir la démonter puis la remonter.

Ce n'est pas un produit que nous vendons souvent, car il faut avoir beaucoup de tours à monter sur un chantier pour que cela vaille la peine d'y recourir, mais il est conforme à notre volonté d'innover en faveur de la sécurité. Par ailleurs, il nous a valu un gros succès d'estime.

MaxUpDown

Enfin, en 2018, nous avons reçu le prix Équipements & matériels, à nouveau au salon Intermat, pour le produit MaxUpDown, un outil de coffrage et décoffrage du produit MaxiDalle destiné aux ouvrages fonctionnels, et en particulier aux hôpitaux. La particularité des salles d'hôpital est qu'elles mesurent 3,90 mètres de hauteur, ce qui oblige les compagnons à travailler sur des échafaudages roulants pour monter et descendre les panneaux MaxiDalle, qui pèsent chacun 28 kilos.

Sur un de nos chantiers, le client nous a imposé une contrainte "zéro pénibilité", ce qui nécessitait de trouver une solution pour soulever ces panneaux sans effort. Nous avons naturellement pensé à des vérins, mais nous ne pouvions pas les faire fonctionner à l'électricité : l'utilisation de rallonges électriques est de plus en plus restreinte sur les chantiers et nous ne pouvions pas nous rabattre sur des batteries, car celles-ci ont une autonomie

de deux heures et nécessitent une demi-journée pour être rechargées. Il n'était pas possible non plus de recourir à des gerbeurs, appareils qui pèsent 250 kilos, car cela aurait été contre-performant en matière de pénibilité.

Nous avons eu l'idée de recourir à l'air comprimé : le MaxiDalle est soulevé en position verticale, puis des perches pneumatiques le remontent à l'horizontale. Avant d'entrer en phase industrielle, nous avons vérifié le concept en utilisant des bonbonnes de plongée : un fournisseur de Nantes venait les récupérer le vendredi, les rechargeait pendant le week-end et nous les rapportait le lundi... Nous avons fait valider cette solution par l'OPBBTP (Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics) pour vérifier qu'elle ne posait pas de problème de sécurité pour les compagnons. Nous proposons désormais des compresseurs automatiques capables de charger quatre bonbonnes à la fois, pour une autonomie supérieure à une journée. Ces bonbonnes pèsent 17 kilos, alors que le seuil légal de pénibilité est à 15 kilos; nous fournissons donc également des accessoires permettant de les déplacer avec une grue ou de les faire rouler jusqu'au compresseur.

Une fois le béton coulé, encore fallait-il démonter les coffrages, ce qui n'était pas le plus simple. La présence de la dalle empêchait de les incliner et il fallait donc les redescendre à l'horizontale, toujours sans pénibilité. Nous avons d'abord utilisé des ventouses, mais elles tenaient tellement bien qu'il fallait être deux pour les retirer. Le technicien qui a inventé le Monte-Tour a alors eu une idée toute simple : tendre un filet au-dessous du coffrage et laisser tomber les MaxiDalle dedans. Honnêtement, je n'y croyais pas du tout ! Mais cela fonctionne très bien et les clients sont enchantés. Pour la petite histoire, les filets en question sont rouges, car les seuls qui étaient disponibles immédiatement en Savoie étaient ceux qu'utilisent les stations de ski...

Pour compléter le dispositif, nous avons prévu un système qui replace le panneau verticalement afin de faciliter son nettoyage puis son rangement dans un chariot. Au final, non seulement les compagnons travaillent en sécurité et sans pénibilité, mais le gain de productivité est de 25 %.

Un début d'internationalisation

En 2012, en pleine crise, nous avons ouvert une agence au Qatar. Puis, en 2013, nous en avons ouvert une en Suisse, où nous sommes devenus le leader de notre secteur dans la partie francophone. En 2015, nous avons fait de même au Luxembourg. Le cahier des charges de l'agrandissement du bâtiment Konrad Adenauer du Parlement européen imposait en effet d'être implanté dans ce pays pour pouvoir participer au concours. Nous avons donc décidé de créer une agence là-bas et de nous développer ensuite en Belgique et aux Pays-Bas. Nous avons perdu cet appel d'offres et je craignais que nous n'ayons fait tout cela pour rien, mais nous avons gagné la deuxième tranche, qui concernait un ouvrage plus complexe et à plus forte valeur ajoutée.

L'ouverture d'une agence en région parisienne

À la fin de l'année 2017, nous avons également ouvert une agence à Coignières, dans les Yvelines, en prévision du lancement du chantier du Grand Paris. Les grands groupes du bâtiment réalisent entre 50 et 60 % de leur chiffre d'affaires en Île-de-France, et nous n'en sommes qu'à 10 %, ce qui nous laisse des marges de progression importantes.

Ce projet est né d'une opportunité : j'ai rencontré un commercial qui possédait un beau réseau sur la région parisienne et avait envie de travailler chez nous...

Pour le réaliser, nous avons dû faire appel à Bpifrance. En temps normal, nous investissons 3 millions d'euros par an et cette opération nécessitait de passer à 5 millions d'euros. Pour pouvoir emprunter davantage, nous devions augmenter nos fonds propres, ce qui nous a conduits, mon frère et moi, à céder 15 % de nos actions à Bpifrance, Crédit Agricole des Savoie et Expanse Invest.

Notre objectif est d'atteindre, grâce à cette agence, un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros en Île-de-France à l'horizon 2020.

Pôle France Coffrage

Il y a quelques années, avec les patrons de trois autres entreprises du coffrage et de l'étaieement (Sateco, Mills et Batiroc Protect), nous avons décidé de créer une association informelle baptisée Pôle France Coffrage.

Nos entreprises ne sont pas directement concurrentes : certains de nos produits se chevauchent légèrement, mais pas sur nos cœurs de métier respectifs. En revanche, nous partageons les mêmes valeurs, notamment le goût d'innover pour la sécurité des utilisateurs et l'attachement à la fabrication française. À nous quatre, nous totalisons 500 collaborateurs, un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros et 40 brevets.

L'idée était de nous associer pour "chasser en meute" et, très concrètement, de mutualiser le coût des salons internationaux. Dans le passé, Alphi louait un stand de 200 mètres carrés au salon Intermat. Aujourd'hui, nous prenons un stand de 800 mètres carrés à quatre, ce qui change tout du point de vue de la visibilité.

Cela nous permet aussi de "partager" nos clients. Si quelqu'un veut construire une dalle, il est probable qu'il aura besoin également de murs, et inversement. Avant, sur un salon de ce type, nous recueillions environ 350 contacts. Aujourd'hui, nous en récupérons plutôt 1 200. La chasse est fructueuse ! Nos clients apprécient également notre démarche, en particulier le fait de nous unir pour porter les mêmes valeurs et de défendre la fabrication française.

Certains de nos commerciaux ont toutefois un peu de mal à adhérer à cette démarche. La valeur d'un commercial réside avant tout dans son carnet d'adresses, il peut donc être réticent à le partager... Dans quelques semaines, nous organisons une opération de *team building* pour que les commerciaux des quatre entreprises se connaissent mieux et se familiarisent avec les innovations des différentes sociétés, afin de pouvoir les signaler aux clients.

Une de mes fiertés est qu'au sein de ce collectif, la voix de chacun pèse de la même façon, et ce même si nos chiffres d'affaires sont très différents : 55 millions d'euros pour Sateco, 28 millions pour Mills, 20 millions pour Alphi et 5 millions pour Batiroc Protect. Nous prenons les décisions en bonne intelligence et en veillant à ne léser personne.

La transmission

En 2007, mon frère et moi avons racheté la société à notre père au travers d'un LBO (*leveraged buy-out*). Comme notre père était très investi dans l'entreprise, nous lui avons proposé de continuer à travailler : s'il avait dû rester à la maison, il aurait certainement déché. En même temps, comme le disait mon père lui-même, « *dans une boîte, il faut un nombre impair de patrons, et trois c'est trop* ». Assez naturellement, il m'a cédé la place de PDG.

Comme il a le commerce dans l'âme, il s'est chargé de former tous les nouveaux commerciaux. Il leur a inculqué non seulement les valeurs de l'entreprise, mais aussi les leçons qu'il avait tirées de la crise de la construction en 1992 : « *On ne peut pas se permettre de perdre un seul chantier : il faut tous les gagner*. » En se chargeant de leur transmettre cette exigence, jusqu'au moment où il a définitivement pris sa retraite, il y a deux ans, il nous a laissé un socle très solide sur lequel nous allons pouvoir poursuivre notre développement.

Quant à mon frère, qui a dix ans de plus que moi, non seulement il n'avait pas envie de s'occuper de la gouvernance, mais il paraissait normal que la direction soit assurée par celui qui gérait les produits et la R&D, c'est-à-dire moi. Il se charge donc des questions financières.

Comment un petit poucet peut-il devenir leader ?

Notre marché est dominé par deux groupes allemand et autrichien, PERI et Doka, qui réalisent chacun un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros. Puis viennent Brand, un groupe américain qui a racheté des sociétés allemande et anglaise, dont le chiffre d'affaires s'élève à 1 milliard d'euros, et enfin MEVA, société allemande, avec 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. À côté de ces poids lourds, Alphi apparaît comme un petit poucet avec ses 15 millions d'euros de chiffre d'affaires. Mais, comme l'annonce le titre de cette séance, « *le leadership n'attend pas la taille* » !

Si nous avons réussi à nous faire une place parmi ces géants, c'est que le marché français présente certains particularismes auxquels les groupes de taille mondiale ne s'intéressent pas forcément. La France est, avec l'Inde, l'un des seuls pays au monde à construire des murs en béton. En Espagne, en Italie ou au Moyen-Orient, par exemple, on utilise des poteaux en béton et on remplit les intervalles avec de la brique.

Or, les murs en béton se fabriquent à l'aide de coffrages métalliques très lourds, dont la manipulation nécessite de recourir à des grues à forte charge, qui sont peu répandues. L'investissement dans cette technologie serait peu rentable pour les grands groupes mondiaux, car le marché français des murs en béton est saturé, avec cinq acteurs qui se partagent 100% de ce marché. C'est ce qui explique que le marché français des dalles en béton reste relativement protégé et accessible à une entreprise comme la nôtre.

Une autre explication tient aux tarifs relativement modérés que nous pratiquons par rapport à ces grands groupes, même si nous sommes soumis aux mêmes normes et proposons des matériels tout aussi performants.

De fait, nous sommes aujourd'hui le numéro un du matériel de coffrage et d'étalement en France.

Et demain ?

En 2016, notre chiffre d'affaires était de 12,5 millions d'euros. Nous avons décidé de le doubler à l'horizon 2020, ce qui passera par de la croissance interne et externe. Avec la création de notre agence parisienne, nous comptons devenir leader de notre secteur dans cette région, et nous sommes en train d'étudier des projets de croissance externe en Suisse, ce qui devrait nous permettre de devenir également leader sur l'ensemble de ce pays.

Débat



D'où viennent les idées ?

Un intervenant : *D'où viennent vos idées d'innovation ? de vous principalement ? de vos clients, des compagnons, de vos concurrents ?*

Alexandre Souvignet : Certainement pas de nos concurrents, nous sommes suivis plutôt que suiveurs...

En général, mon rôle se borne à transmettre à l'équipe de R&D l'expression d'un besoin qui a été identifié chez les compagnons – par exemple, « *Comment faire pour installer les équipements de sécurité en sécurité ?* » –, et ce sont les membres de cette équipe qui élaborent des propositions. Ils se montrent d'autant plus créatifs que nous avons fait le choix d'embaucher des personnes qui ne connaissaient rien au bâtiment et qui ne sont donc pas bridées intellectuellement par ce qui existe déjà. Notre directeur technique, très brillant en matière d'analyse et de calcul, leur apporte tout ce dont ils ont besoin sur le plan scientifique, tout en étant lui aussi très créatif. Enfin, je ne leur impose aucun délai, mais nous échangeons en permanence. Notre démarche est relativement "douce" : nous laissons les idées infuser.

Int. : *Comment recueillez-vous les idées des compagnons ?*

A. S. : Si je vais les voir en leur disant « *Bonjour, je suis le patron d'Alphi, que pensez-vous de nos coffrages ?* », ils vont probablement me répondre que nos produits sont parfaits et qu'il n'y a rien à y changer... C'est à nous de recueillir des signaux faibles, de les rapprocher pour en faire des signaux forts, puis de les transformer en produits.

Pour cela, toutes les occasions de contact sont bonnes. Chaque fois que nous allons sur un chantier, nous prenons le temps d'aller les saluer et de discuter avec eux. Je demande aussi à nos commerciaux de bien leur expliquer comment utiliser nos matériels, d'en profiter pour échanger avec eux et de nous rapporter les propos qu'ils ont entendus "sans filtre", de façon à ce que nous puissions les analyser avec l'équipe de R&D. Enfin, nous avons fait ponctuellement appel à un ergonomiste qui a interrogé un certain nombre de compagnons et les a filmés en train de manipuler les coffrages.

Expertise et méthodes

Int. : *Au-delà des besoins des compagnons, comment prenez-vous en compte les besoins de vos clients finaux, à savoir les grands constructeurs et leurs sous-traitants ?*

A. S. : Notre métier consiste à permettre la réalisation d'une forme qui a été déterminée à la fois par le dessin d'un architecte et par les calculs d'un bureau d'études sur la résistance du bâtiment. Notre marge de proposition sur les dalles elles-mêmes est donc assez faible. Par exemple, pour les salles de radiologie, les dalles doivent mesurer 2 mètres d'épaisseur afin d'arrêter les rayons X. Notre travail consiste simplement à fournir le matériel qui permettra de coffrer du béton sur 2 mètres de haut.

Notre expertise porte essentiellement sur l'art de coffrer et aussi sur la rotation des matériels entre les différentes zones du chantier : en fonction du planning de notre client, nous lui faisons des propositions sur la quantité de matériels à louer, en essayant de trouver le meilleur compromis entre coûts et délais.

La fabrication

Int. : *Quelles relations entretenez-vous avec vos fabricants ?*

A. S. : Aussi bien nos sous-traitants que nos fournisseurs sont doublés, voire même triplés, de manière à ce que nous ne dépendions pas trop de qui que ce soit, et qu'inversement ils ne dépendent pas trop de nous. Nos modèles de produits sont tous déposés et nous n'attendons pas des fabricants qu'ils participent à l'innovation. Par ailleurs, nous sommes intransigeants sur la qualité. En revanche, pour tenir compte de l'expertise qu'ils peuvent nous apporter en matière d'ingénierie, par exemple en ce qui concerne les techniques de soudure, nous nous engageons avec eux sur la durée.

La gestion du parc

Int. : *Comment gérez-vous votre parc, entre produits nouveaux et matériels plus anciens ?*

A. S. : Nous avons fait le choix de créer de nouveaux produits qui risquaient de "tuer" les anciens mais, en réalité, les cycles sont relativement longs dans le bâtiment. Certains clients continuent à nous louer nos anciens produits, auxquels ils sont habitués et qui coûtent moins cher dans la mesure où ils sont complètement amortis.

Nous avons également décidé de travailler sur la réparabilité de nos matériels et de les rendre tous compatibles entre eux. Si un client nous a acheté du matériel en 1998, il peut le compléter par des produits de 2018, en se contentant de remplacer quelques pièces.

Certains de nos concurrents préfèrent rendre leurs nouvelles gammes incompatibles avec les précédentes, afin d'obliger leurs clients à tout racheter. Nous privilégions le fait que nos clients puissent accéder au meilleur niveau de sécurité sans que cela leur coûte trop cher.

L'international

Int. : *Compte tenu de la masse de chantiers qui sont actuellement lancés en Asie, ne vaudrait-il pas mieux chercher à vous développer là-bas plutôt qu'en Suisse ?*

A. S. : Dans la construction, la main d'œuvre représente 50 % des coûts et, en Suisse, un salarié revient à 45 euros de l'heure (contre 25 euros en France). Les gains de productivité que nous proposons représentent une économie

non négligeable (de 25 à 30% selon les produits), d'où notre succès en Suisse. Ils sont beaucoup moins déterminants dans les pays où un ouvrier coûte 300 dollars par mois.

Int. : *D'autant que, dans ces pays, la sécurité des travailleurs n'est pas toujours une priorité...*

A. S. : Paradoxalement, les exigences de nos clients dans un pays comme le Qatar, que je connais mieux que les pays asiatiques, sont parfois supérieures à celles de nos clients français. Ici, lorsque nous livrons un coffrage accompagné des plans, c'est l'entreprise qui assume la responsabilité du montage. Au Qatar, nous devons contrôler que le montage est conforme aux plans, et notre signature nous engage.

Le digital

Int. : *Avez-vous déjà entrepris votre transformation digitale?*

A. S. : Nous réalisons des maquettes numériques de nos coffrages et étaitements, même si cela offre moins d'intérêt que pour des schémas électriques ou des réseaux de plomberie, dans la mesure où, par définition, nos matériels ne sont pas destinés à rester dans le bâtiment. Pour les zones particulièrement complexes, en revanche, cette numérisation nous permet de réaliser des vidéos de montage et de démontage et elle prend alors tout son sens.

Nous nous en servons aussi pour organiser, sur les salons, des visites de chantier virtuelles avec des lunettes 3D, par exemple pour montrer le fonctionnement du Monte-Tour ou de MaxUpDown.

Nous sommes aussi la première entreprise, dans notre corps de métier, à pratiquer la prospection digitale, qui consiste à partager beaucoup d'informations avec les prospects (par exemple sur les techniques de construction, les règles de sécurité ou de lutte contre la pénibilité, etc.) afin de les inciter à s'abonner pour recevoir encore plus de contenus et de recueillir ainsi leurs coordonnées. On peut alors suivre les mails qu'ils ouvrent et les documents qu'ils téléchargent afin de mieux cibler les messages à leur adresser.

De la vertu dans le BTP

Int. : *Le milieu du bâtiment ne brille généralement pas par sa vertu... Les valeurs que vous revendiquez, notamment votre refus de licencier en période de vaches maigres, sont donc particulièrement remarquables.*

A. S. : Quand on a suggéré à Churchill de couper dans les budgets de la culture pour soutenir l'effort de guerre, il a répondu : « *Alors, pourquoi nous battons-nous?* » De même, on pourrait se demander : « *À quoi bon travailler, si c'est sans vertu?* »

■ Présentation de l'orateur ■

Alexandre Souvignet : ingénieur de l'ISIM et PDG d'Alphi. Après avoir été conducteur de travaux, il prend en 2002 la direction commerciale puis en 2007 la direction générale de l'entreprise familiale.

■ www.alphi.fr

■ www.linkedin.com/in/alexandresouvignet/.



Diffusion juillet 2018
