

Entretien

Entreprise

« Devenir le leader de la transformation du métier »

BIM, modulaire, lean construction... l'ETI nordiste Rabot Dutilleul, qui fête ses 100 ans, mise sur l'innovation.

François Dutilleul, président du groupe Rabot Dutilleul, et **Thierry Geffroy**, directeur général de Rabot Dutilleul Construction.

M 2019 a-t-elle été une bonne année pour le groupe Rabot Dutilleul ?

F.D. : Elle a été contrastée selon les métiers et les territoires. Au final, à périmètre constant, le chiffre d'affaires global devrait être similaire à celui de 2018. Si, en promotion immobilière, la performance est là, la construction rencontre les mêmes difficultés que les autres entreprises générales, prises en tenailles entre des prix de vente trop bas et des coûts ayant fortement augmenté (salaires, matériaux, énergie, et sous-traitance), le tout couplé à une rareté des ressources humaines. Dès le début 2018, nous avons mis en œuvre un plan d'amélioration de la performance qui portera ses fruits dès cette année, la durée d'exécution de notre carnet de commandes étant de deux ans. Ce dernier est constitué d'opérations de qualité qui correspondent bien à notre savoir-faire : ingénierie, organisation et conduite de travaux.

Thierry Geffroy : En 2019, Rabot Dutilleul Construction France a réalisé un chiffre d'affaires de 268 M€ (217 M€ en 2018, NDLR) avec un total de 305 M€ pour le pôle construction France (Idéel, Demouy, Gérim...). Notre objectif n'est pas une croissance du chiffre d'affaires à tout prix mais bien de poursuivre la profonde mutation engagée par le groupe. Face à des prix de vente qui ne pourront pas beaucoup augmenter, les entreprises du bâtiment doivent se réinventer.

M Que vise ce plan d'amélioration de la performance ?

F.D. : Faire plus vite et mieux, en maîtrisant les coûts. Pour répondre aux nouvelles attentes des clients, des marchés

ou de nos collaborateurs, il est impératif de créer une manière inédite d'exercer le métier. C'est cette mutation que nous organisons depuis l'arrivée de Thierry Geffroy il y a deux ans. Et nous progressons à grande vitesse. Notre objectif est de devenir l'entreprise leader de la transformation du métier sur toute la chaîne de valeur du bâtiment : de la partie préparation du projet à la gestion du bâtiment, en passant par la phase chantier.

T.G. : Il s'agit également de pouvoir répondre à des chantiers de plus en plus complexes, notamment en matière de réhabilitation en milieu urbain dense. Aujourd'hui, à Paris, 100 % de nos opérations portent sur des réhabilitations. Nous avons développé un savoir-faire unique et structuré, et des équipes très performantes, dans ce domaine qui va prendre de l'ampleur.

M L'entreprise fête ses 100 ans. Quels sont vos atouts pour devenir ce leader de la transformation ?

F.D. : Être une ETI familiale indépendante (90 % d'actionnaires familiaux et 10 % de salariés, NDLR) nous donne plus d'agilité que d'autres. De plus, notre structure, qui couple depuis toujours construction et promotion de façon équilibrée, nous permet d'avoir une vision générale sur la chaîne de valeur et de disposer de toutes les compétences nécessaires. Par ailleurs, l'innovation est inscrite dans l'ADN de l'entreprise qui s'est construite, il y a un siècle, sur l'invention qu'était alors le béton armé.

T.G. : Notre taille et la proximité géographique des collaborateurs nous rendent beaucoup plus réactifs que les grands groupes dont les processus de décision sont bien plus longs. Ici, quelques minutes peuvent suffire, cela change tout.

M Comment préparez-vous cette révolution, notamment en matière de numérique ?

F.D. : Demain, l'accès à la donnée sera central. Nous avons déjà investi plusieurs millions d'euros dans la digitalisation de l'entreprise. Nous avons développé des compétences et des outils performants sur toute la chaîne de valeur du bâtiment, notamment en matière de RSE. Depuis l'année dernière, nous répondons à tous les marchés globaux sous BIM.

T.G. : La révolution numérique était déjà bien engagée avant mon arrivée. J'ai été étonné de découvrir qu'il existait une telle maturité. Nous disposons, par exemple, d'outils innovants permettant de choisir aisément le meilleur mode opératoire de construction (coulé en place, préfabrication...)

Le groupe Rabot Dutilleul en chiffres

823 M€ de CA cumulé en 2018, dont 42 % pour la promotion (713 M€ CA global en 2017).

31% du CA 2018 réalisé à l'étranger, soit 21 % en Belgique, 5 % en Pologne et 5 % en Allemagne.

1500 collaborateurs.

Pour Thierry Geffroy (à gauche) et François Dutilleul, il faut renforcer les passerelles entre les concepteurs des bâtiments et leurs utilisateurs.



JULIEN FALSOMAGNE / LE MONITEUR

selon les contraintes du projet. De l'étude de prix à la fin de chantier, en passant par les applications de prévention sécurité, le numérique est présent partout. Tous nos chantiers sont désormais menés en maquette numérique, notamment grâce à notre partenariat avec Resolving. Du conducteur de travaux au chef de chantier, tout le monde est équipé d'une tablette et nous aidons nos sous-traitants à s'approprier l'outil.

M D'autres changements sont déjà visibles sur le terrain ?

T.G. : En 2019, nous avons déjà lancé quelques gros chantiers de réhabilitation en lean construction. Cette année, le lean sera présent sur tous nos chantiers, aussi bien pour le gros œuvre que pour le tout corps d'état, et avec 100 % de nos sous-traitants. Sur les outils d'organisation et de logistique, le bâtiment a vingt ans de retard par rapport à l'industrie lourde.

F.D. : Nous croyons aussi beaucoup à la construction modulaire. Nous avons ainsi déjà réhabilité pour Villogia plusieurs logements selon le procédé « commando » EnergieSprong, avec des travaux menés en moins de dix jours. Nous allons lancer pour eux la transformation de 160 logements selon le même procédé qui implique une fabrication des façades en atelier. Nous envisageons aussi d'industrialiser la partie couverture des maisons. Ces modes constructifs inédits font naître de nouveaux métiers, notamment en matière de logistique. Nous avons fortement renforcé ce service.

M Quels sont, pour vous, les principaux enjeux des dix prochaines années ?

F.D. : La notion d'usage va devenir centrale. Pour progresser, il est nécessaire de renforcer les passerelles entre ceux qui conçoivent les bâtiments et ceux qui les utilisent. Cependant, les modes de consultation des entreprises de type loi MOP bloquent encore ces passerelles. Les PPP ou CPE répondent mieux à cette logique : ils permettent au maître d'ouvrage de challenger les constructeurs, et à ces derniers de récupérer auprès des utilisateurs les données qui leur permettront de progresser. Nous sommes ainsi déjà prêts à vendre du service et à faire beaucoup plus, une fois le bâtiment terminé, si on nous en laisse l'opportunité. Pour inventer ces nouveaux modèles, nous sommes par exemple partenaires de Maille'Immo [cluster d'innovation technologique et sociale de l'immobilier, NDLR] avec Sergic et Dalkia. L'objectif est de créer de l'innovation et un dialogue avec ceux qui font vivre nos bâtiments au quotidien.

T.G. : Le recrutement sera aussi un enjeu crucial. Notre groupe engage 250 personnes chaque année. Pour faire face aux mutations en cours, il nous faut embaucher de nouveaux profils ainsi que des collaborateurs agiles, capables de changer leur carte mentale et leurs habitudes. Par exemple, un spécialiste des prix doit être capable d'intégrer d'autres critères pour élaborer des projets Asap - « as sustainable as possible », aussi durable que possible -, notamment grâce à nos outils d'écoconception.

● **Propos recueillis par Emmanuelle Lesquel**