

# "LA CONSTRUCTION PPP GARANTIT UN VOLUME DE TRAVAIL POUR DES ANNEES"

KURT KESTELOOT (ASWEBO) VOIT SON SECTEUR SORTIR DES ANNEES MAIGRES



Aswebo jouit d'une belle réputation dans la construction de routes. L'entreprise sise à Drongen emploie actuellement 450 salariés. Mais le secteur est en difficulté. Le marché privé ne s'est pas encore remis de la crise économique et les autorités (locales) ne consacrent pas non plus un budget suffisant à leur voirie. Ceci, alors que les grands acteurs du secteur doivent réaliser un certain volume pour couvrir leurs frais. InfraStructure s'est entretenu avec Kurt Kesteloot, directeur général chez Aswebo, qui – malgré tous les messages de mauvais augure – envisage tout de même l'avenir avec espoir.

Jan De Naeyer

## LA CONSTRUCTION DES ROUTES COMME ACTIVITE DE BASE

Aswebo a été fondée en 1947 et fait partie depuis 2011 du Groupe Willemen, l'un des plus grands acteurs du secteur de la construction. A l'origine, l'entreprise était établie à Bruges. "Dans les années 70, nous avons déménagé vers le terrain industriel de Drongen", entame le directeur général, Kurt Kesteloot. "Marcel Kyndt était le propriétaire depuis toujours. Son entreprise a été reprise en 2011 par le Groupe Willemen dont nous faisons partie actuellement. Avec nos 450 salariés, notre activité de base englobe tous les aspects de la construction des routes. Outre la construction des routes, nous sommes actifs dans le secteur du génie civil. Notre champ d'action est la Flandre entière. Nous avons repris récemment

Aannemingen Van Wellen à Kapellen. La conséquence de ce rachat est que nous disposons pour le moment de cinq centrales d'asphalte, à savoir à Bruges, Gand, Schoten, Doel et Lummen. En Wallonie, nous avons notre filiale Ascovil. Nos clients sont principalement les gouvernements à divers niveaux. Mais ces dernières années, nous évoluons de plus en plus vers les clients privés. Nous aménageons e.a. des terminaux à conteneurs, des promenades et des parkings."

## REORIENTATION FORCEE

Cette réorientation dans le portefeuille de clients d'Aswebo n'est pas le fruit du hasard. "En fait, le marché en matière d'adjudications publiques nous l'impose", observe Kurt Kesteloot. "Pour l'heure, le marché de la construction des routes subit une forte pression, en matière de prix et de volume. Les pouvoirs locaux ne disposent pas encore de budgets pour investir dans leur voirie.

La conséquence est une baisse sérieuse du budget d'investissement total dans notre secteur au cours des cinq dernières années. Bien que nous tentions de l'éviter autant que possible, nous sommes parfois contraints de baisser quelque peu nos prix. En effet, nos cinq centrales à asphalte ont besoin d'un certain volume pour continuer de tourner. Par an, nous devons avoir un chiffre d'affaires de 100 à 110 millions d'euros. Car il faut un tonnage minimal pour couvrir les frais généraux."

*"Nous sommes très visibles sur les salons de l'emploi où nous essayons de convaincre les jeunes gens de choisir un emploi dans notre secteur"*

## PENSEE ACTIVE

Aswebo est souvent acti-

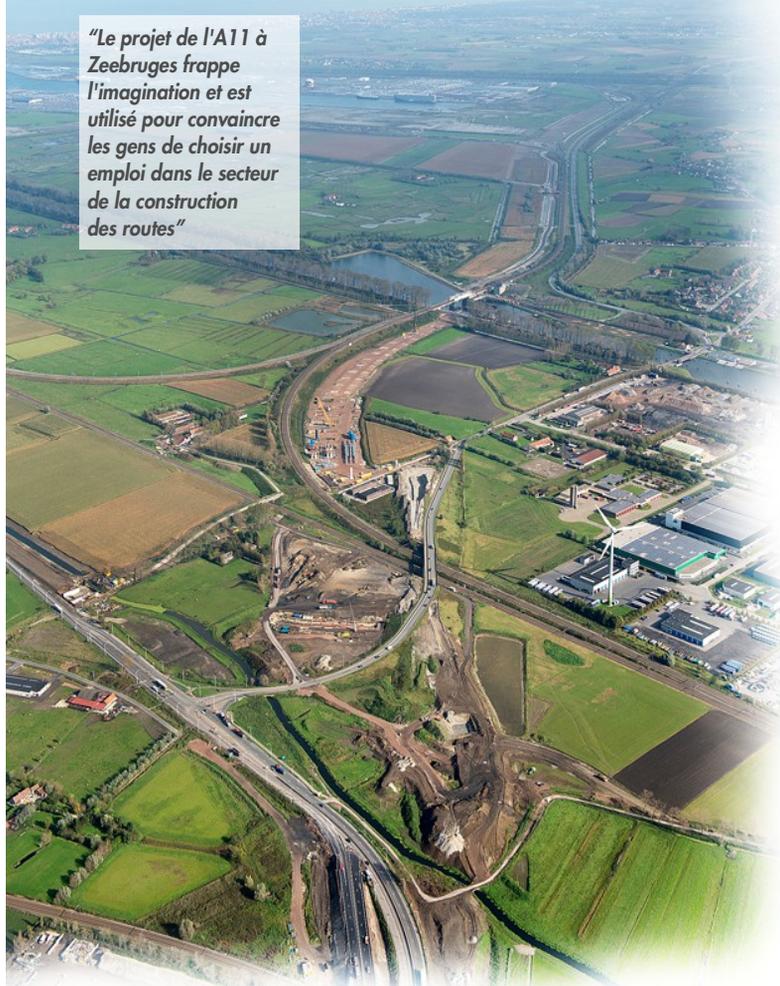
vement impliquée dans la réflexion sur les mesures visant à diminuer les nuisances. "Si nous constatons un avantage dans certains cahiers des charges, tant pour l'administration que pour nous, nous ne manquons pas de le faire savoir. Parfois, il est possible de répartir le phasage autrement et de gagner ainsi du temps. Il est donc faux de croire que nous exécutons toujours servilement ce qui est décrit. Cette attitude active a son utilité, certainement dans les constructions PPP."

## LA CONSTRUCTION PPP A SES AVANTAGES ET SES DESAVANTAGES

Kurt Kesteloot possède une grande expérience des constructions PPP avec Aswebo et peut donc comparer missions régulières et PPP. "Les deux types de mission ont leurs avantages et désavantages. Dans une construction PPP, l'entreprise que vous êtes, doit être assez solide pour pouvoir en tout cas s'inscrire et supporter les frais d'étude. Ce sont de sérieux budgets. Si vous ne décrochez pas la mission, vous recevez une 'indemnité d'offre', mais celle-ci ne couvre nullement les frais engagés. Mais si vous décrochez un tel projet PPP, vous avez d'emblée une garantie de volume pour quelques années. Ceci est souvent la base de l'exécution d'autres travaux et n'est pas à dédaigner en ces années de crise. Il s'agit surtout pour nous d'adopter une approche très intelligente et innovante. Nous prenons toutes sortes de mesures pour p.ex. éviter les coûts d'échec. Je suis convaincu que ces interventions, il est vrai obligatoires, porteront leurs fruits plus tard. Une fois que nous nous sommes approprié une certaine méthode de travail, celle-ci reste valable dans des temps économiques moins favorables. Nous tentons réellement de sensibiliser nos chefs de chantier principaux à une certaine philosophie. Ils



**“Le projet de l’A11 à Zeebrugge frappe l’imagination et est utilisé pour convaincre les gens de choisir un emploi dans le secteur de la construction des routes”**



aux ouvriers. Ces efforts de notre service du personnel sont payants, mais ce n’est pas évident. Les ingénieurs osent viser le marché des bâtiments et sont parfois moins intéressés par la construction des routes. Mais nous avons aussi quelques chantiers qui frappent l’imagination, comme grosso modo l’A11 ou l’aménagement d’une piste d’atterrissage à Zaventem. Cela n’arrive pas si souvent qu’un constructeur de routes aménage 50 mètres d’asphalte juxtaposés. Nous utilisons de tels chantiers pour attirer de futurs salariés vers Awebo.”

### **“L’ADMINISTRATION TOLERE RAREMENT DES SUGGESTIONS”**

Puisque Awebo est actif pour le marché privé et public, Kurt Kesteloot peut établir une jolie comparaison. “Et pourtant non”, sourit-il. “Car les deux secteurs ne sont

doivent parcourir à fond leur dossier au préalable et étudier toutes les possibilités pour écouter les délais. Les cahiers des charges qui nous octroient un bonus, si nous parvenons à écouter le délai d’exécution contractuel, sont devenus fort rares. A l’inverse, si nous dépassons ce délai, une pénalité nous est imposée.”

### **“REPLACER LES CHEFS D’EQUIPE N’EST PAS UNE SINECURE”**

Awebo emploie actuellement env. 450 salariés. Le secteur de la construction des routes est stigmatisé comme secteur rude. Trouver du personnel suffisamment qualifié n’est pas non plus une sinécure pour Awebo. “C’est effectivement de plus en plus difficile”, reconnaît Kurt Kesteloot. “D’un point de vue historique, nous travaillons chez Awebo avec pas de mal de personnes venant de Flandre orientale et occidentale. Cela se passait très bien pendant longtemps, mais pour l’heure, nous constatons que bon nombre de nos chefs de chantier et contremaîtres vieillissent et qu’il n’est pas évident de les remplacer. Nous recourons aussi à des étrangers, avec un succès variable. Le grand avantage est leur très grande flexibilité. L’inconvénient est leur barrière de la langue. Généralement, nous demandons quand même que le chef d’équipe connaisse un peu d’anglais ou de français. Un minimum de communication doit être possible. Mais on ne peut nier qu’un bon ouvrier dans la construction des routes devient une profession en pénurie. La situation n’est pas encore grave au point de devoir réduire la voilure à cause de la pénurie sur le marché du travail. En effet, notre recherche de main-d’œuvre est très active. Nous sommes très visibles sur des salons pour l’emploi où nous essayons de convaincre les jeunes à choisir un métier dans notre secteur, allant des ingénieurs

quasi pas comparables. Un secteur n’est pas plus facile ou plus difficile que l’autre. Il est simplement différent. Avec un client privé, vous convenez d’un montant précis pour une mission précise, et le tour est joué. Vous pouvez faire preuve de créativité et d’engagement, de sorte que la mission devient un peu personnelle. L’administration publique nous adresse le cahier des charges et tolère très rarement des suggestions ou variantes. Vous exécutez simplement ce qui est décrit. Vous tentez de décrocher ce travail par votre phasage et l’utilisation la plus optimale de vos équipes. Mais la créativité est bien plus grande dans le secteur privé. Là, vous pouvez proposer d’autres matériaux ou une autre approche. Ce n’est nullement le cas avec l’administration publique.”

### **PAS DE FOURNISSEUR ATTITRE**

Les investissements en personnel et en machines sont gigantesques pour les entreprises du secteur de la construction de routes. “Chaque année, nous établissons l’inventaire des machines à remplacer”, précise Kurt Kesteloot. “Puis, nous contactons les différents fournisseurs et analysons leurs offres. Nous ne travaillons pas avec un fournisseur attitré. Nous faisons rouler des machines de Volvo, Caterpillar, Komatsu, et autres.

Certes, certains fournisseurs connus consentent plus d’efforts que d’autres et le client s’en rend compte. Chaque année, nous établissons notre budget d’investissement et examinons ce qui est possible ou pas sur cette base. Cela dépend aussi de la conjoncture et du marché.”

### **VERS L’ETRANGER**

Aswebo tente de compenser les années de crise actuelles par la diversification dans le portefeuille clients, comme en témoigne le rachat de Van Wellen qui se concentrait plutôt sur le marché privé. Mais sur le plan géographique, la diversification s’annonce aussi. “Nous n’écarterons absolument pas une aventure à l’étranger”, confirme Kurt Kesteloot. “Bien entendu, nous devons réfléchir aux risques. On ne connaît pas le pays, les débouchés, ... Faut-il avoir des connaissances spécifiques en matière de délais de paiement p.ex.? C’est un saut dans l’inconnu, mais pour l’heure, nous sommes certainement occupés sur un certain nombre de projets étrangers. Ici aussi par nécessité.” Si Kurt Kesteloot s’est plutôt exprimé de façon assez pessimiste à propos du passé, il envisage toutefois l’avenir avec espoir. “Nous savons déjà que 2016 et 2017 seront des années difficiles. Mais nous espérons que d’ici 2018, des budgets se libéreront à nouveau et pourront être investis dans la construction des routes. Nous espérons aussi quelques nouveaux partenariats public-privé. Nous travaillons sur l’A11 aujourd’hui. Nous avons également réalisé la liaison nord-sud avec une construction PPP. Mais c’est aussi très calme actuellement en matière de PPP. Toutefois, nous suivons ceci de près. Non pas que tout est complètement à l’arrêt, mais pour le dire par une litote: ce n’est pas la période la plus active que nous ayons connue. De nombreux investissements ne pourront pas non plus être reportés plus longtemps en Wallonie. Par ailleurs, nous espérons pouvoir mettre un pied à l’étranger. Et pour terminer, nous visons de nouveaux produits novateurs. Nous devons sortir de l’ornière actuelle. J’ai toute confiance en notre réussite. Si nous pouvons présenter à nouveau un portefeuille de commandes considérable avec des marges normales dans environ cinq ans, je serai un homme content. De nouveaux rachats ne sont pas à l’ordre du jour pour le moment.” □



**“LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION DE ROUTES EST SOUS HAUTE PRESSION, AUSSI BIEN EN PRIX QU’EN VOLUME”**

Kurt Kesteloot,  
dir. gén. chez Awebo