

APPRENDRE ET DONNER UN SIGNAL AU MARCHÉ VIA DES PROJETS PILOTES

LE WILLEMEN GROEP SUIT DE PRES LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

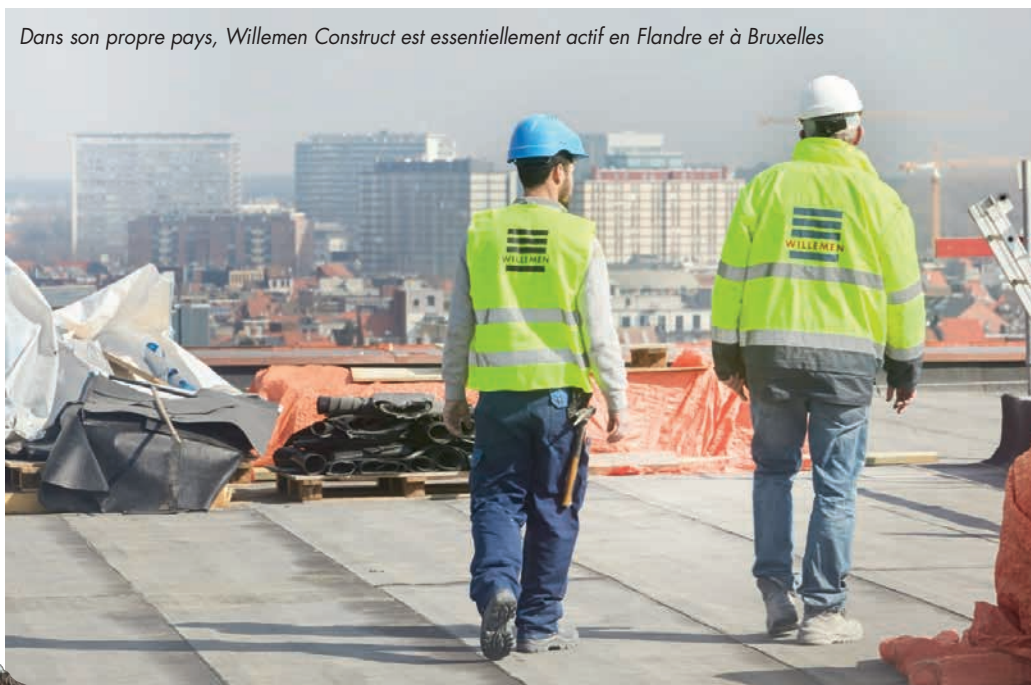
Après une récente fusion avec Kumpen, le Willemen Groep dispose aujourd'hui de 2.300 salariés. Il fait ainsi partie des plus grandes entreprises familiales de notre pays. Le moment propice pour un entretien passionnant avec le CEO Tom Willemen sur le fonctionnement de Willemen Construct, sur l'approche de la fusion, sur les défis pour les entreprises de construction belges contemporaines et sur la façon dont la pénurie sur le marché du travail constitue un frein pour la croissance.

Jan De Naeyer

Dans son propre pays, Willemen Construct est essentiellement actif en Flandre et à Bruxelles

STRUCTURE OPERATIONNELLE

Le Willemen Groep est scindé en trois clusters: Entreprises générales, Sous-traitants et Projets de Promotion immobilière. Dans ce dernier cluster figure Willemen Real Estate, qui vend des terrains, érige des appartements et les vend à des clients privés. Le cluster Sous-traitants compte trois business lines: fondations, multitechniques et gestion d'installations. "Mais le plus grand cluster est celui des Entreprises générales", entame Tom Willemen. "Ce cluster est scindé en Construction et en Infrastructure. Dans la business line Construction figuraient encore l'an dernier Willemen General Contractor et le département Construction de Kumpen. Ceux-ci ont fusionné récemment en Willemen Construct. Dans Willemen Infra, nous avons réuni Aswebo, Annemingen Van Wellen et Kumpen (infra). Voilà la structure opérationnelle générale."



WILLEMEN CONSTRUCT – FRANKI CONSTRUCT – FRANKI – COSIMCO

Willemen Construct est surtout actif en Flandre et à Bruxelles. "Outre Willemen Construct, deux entreprises différentes sont actives dans le cluster Construction avec Franki Construct et Cosimco. Willemen Construct érige des bâtiments, bureaux, appartements, écoles, musées, centres sportifs, bureaux de police, etc. En résumé, des bâtiments ayant une structure cellulaire, principalement des constructions en béton. Cosimco réalise des



Tom Willemen,
CEO Willemen Groep

"NOUS REAGIRONS PLUS AVANT AUX POSSIBILITES D'IMPLANTATION A L'ETRANGER"

bâtiments industriels, tels que des entrepôts, des magasins et autres; de grandes portées en acier ou béton.

Franki Construct se charge du génie civil: murs de quai, tunnels, ponts, lourde construction industrielle, ... de grandes constructions en béton donc. Ceci pour la Flandre. En Wallonie, toutes les activités décrites sont essentiellement exécutées par Franki. Par

ailleurs, nous sommes actifs dans nos pays voisins. Lorsque mon père Johan m'a transmis le flambeau début 2016, il s'est occupé de façon très spécifique du marché étranger. Nous avons déjà exploré de nombreux pays, et nous réagirons aux possibilités d'implantation à l'étranger."

QUATORZE GROUPES DE TRAVAIL ONT ACCOMPAGNE LA FUSION

Récemment, Willemen General Contractor et le département Construction de Kumpen ont fusionné en Willemen Construct. "En 2011, nous avons repris Aswebo qui était devenu dix ans auparavant propriétaire à 50% de Kumpen", explique Tom Willemen. "Nous détenons ces actions par ce rachat. Nous avons convenu avec la famille Kumpen que les accords existants restaient valides, à savoir que, dans le cas d'une intention de vente de la famille, nous aurions un droit de préemption. Il y a deux ans, la famille nous a fait savoir qu'elle n'avait pas de successeur dans l'entreprise. Bien entendu, nous étions intéressés par

L'ambassade belge au Congo est le premier bâtiment passif en Centrafrique

“Avec Willemen Construct, nous avons livré fin 2017 l'ambassade belge au Congo, pour le compte du gouvernement fédéral. Concrètement, il s'agissait d'une mission Design & Build en collaboration avec A2M à Bruxelles et JLP Concept à Kinshasa. L'ambassade a été érigée sur un terrain de 1,3 hectare le long du Boulevard du 30 juin et dispose de 5.200 m² de bureaux. Elle est l'un des plus grands postes diplomatiques de notre pays. Le bâtiment est une structure de béton étanche à l'air avec une menuiserie extérieure en aluminium. Nous avons utilisé autant que possible des matériaux locaux. La chaleur tropicale et l'humidité de l'air élevée ont posé des exigences techniques spéciales. Un test d'infiltrométrie a montré que nous avons une valeur de 0,56. Dans un bâtiment passif, la valeur mesurée ne peut atteindre plus de 0,6 renouvellement d'air par heure. La conséquence est que l'ambassade belge à Kinshasa était le premier bâtiment passif en Centrafrique.”

L'ambassade belge à Kinshasa (Congo) ▼



les 50% restants et tout le processus de rachat a été initié. Pour subir le moins de désagréments lors de la fusion, nous avons choisi autant que possible de tout faire bottom-up. Au total, nous avons installé un comité directeur qui coordonne 14 groupes de travail. Ceux-ci se sont penchés sur de nombreux aspects. La question centrale était de savoir comment parvenir à une collaboration encore meilleure et plus intense après la fusion. Ceci s'est déroulé de façon très fluide dans la majorité des groupes de travail et on a proposé au comité directeur un plan prêt à l'exécution. Dans les autres cas peu nombreux, le groupe de travail a tranché lui-même. Depuis le 1er juillet 2018, toutes les entreprises travaillent sous une même bannière et un même nom, quoique nous ayons initié des logos régionaux pour des raisons de marketing, avec une référence aux anciens logos. Nous pouvions nous estimer heureux d'avoir une culture similaire dans les deux entreprises: deux entreprises familiales ayant le même style. Notre longue collaboration a instauré une très grande confiance entre les deux familles. C'est toujours essentiel dans une telle opération.”

DOUBLE DEFI

De nombreux défis attendent le marché flamand de la construction. D'après Willemen, ceux-ci sont essentiellement liés à la numérisation. “BIM – Building Information Modeling – en est un bel exemple. Comme entreprise de construction, nous subissons une pression sans cesse accrue dans l'exécution des projets de construction: délais d'exécution plus courts, qualité accrue et budgets limités. Avec BIM, nous pourrions veiller à ce que les travaux se déroulent mieux selon le plan grâce à une meilleure organisation et à des modules de construction digitaux échangeables. Pour un

petit entrepreneur, une telle numérisation n'est pas évidente. Comme entreprise plus grande, nous pouvons répartir plus facilement ces coûts sur les différents projets. Pour cette raison, une fusion, avec les économies d'échelle afférentes, était réellement souhaitable. En même temps, une entreprise de construction doit veiller à ne pas devenir trop grande, pour ne pas être engluée dans des structures trop inertes. Dans notre secteur, tout est, en effet, question d'efficacité dans l'exécution, en partie à cause des petites marges bénéficiaires. Chaque barrière dans votre fonctionnement interne doit donc disparaître. Si vous ne le

“BIM AMELIORE L'ORGANISATION ET OFFRE DES MODELES DE CONSTRUCTION NUMERIQUES ECHANGEABLES”

faites pas, votre coût grimpe et vous ratez des opportunités dans la compétition, certainement lors d'adjudications publiques où il n'est pas rare que le prix soit décisif. Soit l'inefficacité nuit à votre marge bénéficiaire et c'est aussi néfaste, car vous ratez des opportunités de croissance et d'investissement.”

PARTICIPATION TRAJETS DE COCREATION

Un autre défi consiste à rester constamment au courant de tout ce qui bouge sur le marché. “Nous tentons de le faire en lisant la bonne littérature spécialisée”, confie Tom Willemen. “Mais nous participons tout autant à des trajets de cocréation, avec des instituts d'enseignement tels que la KU Leuven ou Thomas More, ou des institutions de recherche telles qu'Imec. Nous voulions découvrir quelles technologies étaient matures pour le marché. A l'aide de projets pilotes, nous voulons apprendre, mais aussi donner un signal au marché de ce qui bouge. Car c'est le grand inconvénient de la technologie qui évolue super vite: celui qui reste un peu sur la touche,

est désespérément en retard pour monter dans le train en marche. Plus que jamais compte le 'first mover advantage'. Cependant, on ne peut pas être le premier en tout, mais on doit bel et bien toucher à tout. C'est la tâche de notre service innovation de tout suivre.”

SCANNER 3D

“Personnellement, je trouve qu'un scanner 3D est un bel exemple de nouvelle technologie. En quelques minutes, il permet de dessiner un chantier entier dans un grand nuage de points. Si vous l'accouplez à votre modèle BIM, vous voyez aussitôt les écarts entre le plan et l'as-built. Très pratique pour cartographier la situation existante d'un bâtiment à rénover. Nous avons aussi utilisé cette technique dans la réalisation de la toute nouvelle salle Elisabeth à Anvers, une salle de forme très spéciale avec des plafonds acoustiques ondulants et des parois jusqu'à 25 mètres de haut. Normalement, chaque panneau acoustique devrait être amené à cette hauteur pour être ensuite tracé, redescendu, scié et à nouveau relevé en vue du montage. Ce scanner 3D nous a permis de joliment scier toutes les plaques à l'avance et ne les relever qu'une seule fois pour le montage.”

ENTREPRISE FAMILIALE

Après le rachat, le Willemen Groep emploie 2.300 personnes. Toutefois, on essaie de conserver le caractère familial original autant que possible. “Nous sommes par définition une entreprise familiale, parce que le groupe est détenu par la famille Willemen. Si l'on ne compte pas les entreprises de dragage, nous sommes la plus grande entreprise de construction familiale en Belgique, mais ce n'est que du papier. Plus important est que nous privilégions ici aussi l'ambiance familiale. Ceci explique notre politique très proche des salariés. De nombreux aspects, tels que les finances, l'IT, le marketing et autres, sont orga-

Réalizations

Six réalisations (de haut en bas): Museum Aan de Stroom (Anvers), RAC Belair (Bruxelles), VAC (Gand), Balk van Beel (Leuven), prison de Leuze, stade KV Mechelen ▶

nisés au niveau du groupe. Pour les ressources humaines, nous avons opté toutefois pour une combinaison entre les lignes de politique générales fixées par le siège social et un service du personnel décentralisé par entreprise qui procure un interlocuteur immédiat à celui qui en a besoin. Nous essayons aussi de minimiser la distance entre le sommet de l'entreprise et le lieu de travail, tout comme les lignes décisionnelles. Mon père et moi-même sommes accessibles à tous. Mais j'admets que cela reste un défi de pouvoir décider rapidement et de préserver l'ambiance familiale."

PENURIE SUR LE MARCHE DU TRAVAIL

Trouver et garder 2.300 personnes n'est pas une sinécure pour toute entreprise. Il n'en va pas autrement pour le Willemen Groep. "Nous pouvons affirmer sans rougir que la pénurie sur le marché du travail freine notre croissance", affirme Tom Willemen. "Si vous ne trouvez pas les bonnes personnes, vous acceptez moins de travail ou moins de bons travaux. Ce faisant, vous sollicitez encore plus les travailleurs qui sont bel et bien présents. Il est difficile de trouver un équilibre. Celui qui est surchargé de travail, est plus sensible aux maladies ou aux erreurs. On pense nettement moins de façon créative en fonction de notre entreprise ou du client. En résumé, nous avons tout intérêt à ce que nos salariés se sentent au mieux, mais en raison de la pénurie sur le marché du travail, ce n'est pas toujours évident. Que faire? Nous tentons en tout cas de recruter de la bonne manière. D'une part, nous investissons beaucoup dans la formation de nos collaborateurs via la Willemen Academy. D'autre part, nous approchons activement les hautes écoles et les universités, et nous sommes résolument présents sur des salons de l'emploi. Nous donnons des conférences et autorisons les stages. Tout pour que les gens apprennent à bien nous connaître."

"NOUS INVESTISSONS BEAUCOUP DANS LA FORMATION DE NOS COLLABORATEURS VIA LA WILLEMEN ACADEMY"

WINGS: RESEAU INTERNE -36 ANS

"Une fois entrés, ils reçoivent de nombreuses possibilités de formations: techniques, IT, formation en gestion, ... Nous avons aussi une masterclass Leadership pour les personnes qui ont une dizaine d'années d'expérience dans le leadership. Avant, quelques barrettes sur vos épaules suffisaient pour être reconnu comme chef. Cela ne fonctionne plus ainsi dans une organisation moderne, où des concepts tels que empowerment et empathie sont très importants. Des concepts qu'un ingénieur n'apprend pas normalement. Notre Academy prend alors la relève. Nous travaillons sur mesure pour nos salariés: les salariés plus âgés ont davantage besoin de formations IT, tandis que les jeunes profitent mieux de connaissances techniques. Une autre initiative interne est Wings, un réseau de tous les membres de personnel de moins de 36 ans. Wings signifie 'Willemen Intercompany

Network for a Great Start'. L'âge est arbitraire, mais pour la facilité, nous partons du principe qu'après 36 ans, vous avez grandi dans l'entreprise et avez participé automatiquement à bien plus de concertations inter-services. Ils organisent de nombreuses activités et agissent comme groupe de réflexion. Si je me demande comment recruter les meilleurs jeunes, je peux leur soumettre la question et ils cherchent une solution. Nous alignons notre politique sur leurs constatations. Mais nous leur demandons tout autant quels sont les besoins d'un trentenaire lors de l'achat d'un appartement. Veutil p.ex. un système domotique ou pas?"

PROPRE ADN

Le Willemen Groep s'est fixé trois objectifs à long terme. "En premier lieu, nous voulons grandir de façon durable, mais rentable", affirme Tom Willemen. "C'est l'ADN d'une entreprise familiale. Nous ne travaillons pas pour la bourse ou pour un actionnaire externe. Non, nous travaillons à long terme et voulons investir dans nos entreprises. Ceci n'est possible qu'avec la croissance et un bénéfice. Secundo, nous voulons devenir LA référence pour nos clients et clients potentiels. Nous ne voulons pas être un entrepreneur parmi des centaines d'autres. Au contraire, nous voulons être le premier cité pour chacune de nos entreprises. Cela a déjà réussi pour

certaines entreprises. Dans les fondations sur pieux, nous sommes déjà la référence dans notre pays. Idem pour notre production d'asphalte. Enfin, nous voulons créer un cadre de travail agréable et surtout sécurisant pour nos collaborateurs. Nous visons de façon très active à éviter tout accident de travail via notre campagne 'go for zero'. Depuis le début de cette campagne, la tendance dans les accidents de travail est une baisse structurelle. J'estime que c'est aussi notre responsabilité sociale. Notre croissance et notre bénéfice ne peuvent pas nuire à la santé. Notre devise n'est pas par hasard: 'la sécurité prime toujours, même si le temps ou le budget fait défaut'. En visant ces trois aspects, nous voulons être un bon employeur où les gens apprécient de travailler. En effet, nous pouvons uniquement grandir grâce à eux." □

